

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

2015

Hana Kořínková

**Univerzita Karlova v Praze**  
**Pedagogická fakulta**

**Centrum školského managementu**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Řízení změny v podmínkách sloučených subjektů**

Change management in the conditions of the merged subjects

Hana Kořínková

Vedoucí práce: PhDr. Romana Lisnerová

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Rok odevzdání: 2015

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Řízení změny v podmínkách sloučených subjektů vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze dne

.....

Hana Kořínková

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Romaně Lisnerové, za odborné vedení, ochotu, vstřícnost a za poskytování cenných rad, podnětů a připomínek při zpracování bakalářské práce a také bych chtěla moc poděkovat své rodině za velikou podporu během celého studia.

## **Anotace**

Ve své bakalářské práci zjišťuji, komparuji a vyhodnocuji proces změny při sloučení mateřských škol z pohledu ředitelů a pedagogů a porovnávám ho s požadavky zřizovatele.

Práce je členěná na část teoretickou a empirickou. Teoretická část je rozdělena do šesti kapitol, ve kterých se postupně zabývám oblastmi souvisejícími s danou problematikou, od obecného pojetí řízení změny přes proces změny až po řízení právního subjektu tvořeného více subjekty. V empirické části se zabývám výsledky zjištěnými z rozhovorů a dotazníků s řediteli, pedagogy a se zřizovateli jednotlivých subjektů a jejich vyhodnocením.

## **Klíčová slova**

Proces změny, řízení změny, řízení právního subjektu tvořeného více subjekty, realizace změny v řízení školy, právní subjektivita, management, manažerské kompetence, mateřská škola, osobnost manažera

## **Anotation**

In my bachelor thesis, I find out, compare and evaluate process of the change during merging nursery schools from the perspective of school principals and teachers, and compare it with the requirements of the founder.

The work is divided into theoretical and empirical part. The theoretical part is divided into six chapters, which gradually deal with fields related to the topic, from the general concept of the change management process through changes to the management of the legal entity consisting of multiple entities. The empirical part deals with the results obtained by interviewing and questioning directors, teachers and founders of particular subjects and their evaluation.

## **Keywords**

process of change, change management, management of the legal entity consisting of multiple entities, the implementation of change in school management, legal subjectivity, management, management skills, nursery school, manager's personality

# UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

## Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

Akademický rok: 2013/2014

### ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení: **Hana Kořínková**

Studijní program: **Specializace v pedagogice**

Studijní obor: **Školský management**

Obor práce: **Školský management**

Děkan fakulty Vám podle zákona č. 111/1998 Sb. určuje tuto bakalářskou práci:

Název práce: **Řízení změny v podmínkách sloučených subjektů**

Jazyk práce: **čeština**

Zásady pro vypracování:

Zadání bakalářské práce: bakalářská práce se zaměřuje na přípravu a implementaci procesu změny do praxe škol při jejich slučování. Studentka bude zjišťovat způsob realizace změny v řízení školy ze strany ředitelů a tyto přístupy bude komparovat. Součástí bakalářské práce bude i návrh vhodného postupu při plánování a realizaci změny. Práce bude vypracována na základě schváleného ideového a dále rozpracovaného prováděcího projektu popsány metodami a zapoužití uvedené literatury. Studentka je povinna dodržet stanovený cíl a téma práce a realizovat výzkumný postup v souladu s cílem. V interpretaci získaných dat i při stanovení závěru musí postupovat objektivně, formální stránka acitování literatury bude odpovídat pokynům v metodickém materiálu pro závěrečnou práci vydaném ČSM PedF UK v Praze v roce 2013. Práce musí splňovat kritéria pro závěrečnou bakalářskou práci, autorka práce tím dokládá dostatečnou kompetentnost pro další odbornou činnost.

Seznam odborné literatury:

LHOTKOVÁ, I., ŠIKÝŘ, M., BOROVEC, D., Personalistika v řízení školy, 1. vydání, Praha Wolters Kluwer ČR, 2012, 199 s. ISBN 978-80-7357-901-2.  
KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky, 4. Rozšířené a doplněné vydání, Praha Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.  
LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V., KITZBERGER, J., Kompetence řídicích pracovníků ve školství, 1. Vydání, Praha Wolters Kluwer ČR, 2012, 103 s. ISBN 978-80-7357-899-2.  
SYSLOVÁ, Z. a kolektiv, Jak úspěšně řídit mateřskou školu, 1. Vydání, Praha Wolters Kluwer ČR, 2012, 340 s. ISBN 978-80-7357-976-0.  
SVĚTLÍK, J., Marketingové řízení školy, 2. Vydání, Praha Wolters Kluwer ČR, 2009, 328 s. ISBN 978-80-7357-494-9.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Lisnerová Romana**

Oponenti:

Konzultanti:

Datum zadání bakalářské práce: 11.6.2014

Termín odevzdání bakalářské práce: dle harmonogramu příslušného akademického roku



.....  
Student



.....  
Vedoucí katedry

V Praze dne 17.12.2014

## Obsah

1.	Úvod.....	10
2.	Teoretická část.....	12
2.1	Obecné pojetí změny .....	12
2.2	Řízení právního subjektu .....	16
2.2.1	Postavení ředitelů v současném právním systému.....	16
2.2.2	Právní postavení jednotlivých mateřských škol.....	19
2.2.3	Pedagogický proces a jeho řízení.....	22
2.3	Proces změny .....	24
2.3.1	Vyjít ze stávajícího .....	24
2.3.2	Vědět, že změna si vyžádá značné úsilí .....	24
2.3.3	Potřebné nástroje pro změnu.....	25
2.3.4	Věrohodnost.....	25
2.3.5	Proveditelnost .....	25
2.3.6	Potřebnost .....	25
2.3.7	Princip zpětné vazby .....	26
2.4	Řízení změny .....	26
2.4.1	Charakteristika základních podmínek pro uskutečnění změny.....	26
2.4.2	Jednotlivé fáze změny.....	26
2.4.3	Nástroje a metody procesu změny .....	27
2.5	Řízení právního subjektu tvořeného více subjekty .....	29
2.5.1	Makroprostředí.....	29
2.5.2	Mezoprostředí .....	31
2.5.3	Mikroprostředí .....	32
2.6	Zřizovatel.....	36
2.6.1	Jaká jsou očekávání změny při sloučení .....	37



2.6.2	Přípravná fáze .....	37
2.6.3	Realizační fáze .....	37
2.6.4	Závěrečná fáze .....	38
3.	Empirická část .....	39
3.1	Metodologie šetření .....	39
3.2	Charakteristika respondentů .....	40
3.3	Vlastní výzkum.....	41
4.	Závěr.....	80
5.	Seznam použitých informačních zdrojů .....	83
6.	Seznam příloh.....	86

## 1. Úvod

*„Lidé se obávají neznáma. Jest pravda, že opuštění starého znamená nejistotu – skok do tmy. Avšak, kdo chce pomoci sobě, musí opustit dobré, aby mohl vybojovat lepší. Nesmí držeti pevně vrabce v hrsti jen proto, že je lepší než holub na střeše. Bez odvahy ke změně není zlepšení, a tak není ani blahobytu!“ Tomáš Baťa*

Zákon č. 284/2002 Sb., kterým se měnil zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony, ukládá v § 24 odst. 4 citovaného zákona obci nebo kraji, který je zřizovatelem předškolního zařízení, školy nebo školského zařízení, která nemá právní subjektivitu (je tedy zřízeno jako organizační složka obce nebo kraje) a není organizační součástí jiného předškolního zařízení, školy nebo školského zařízení, které právní subjektivitu má, zajistit změnu právní formy v souladu s § 14 odst. 2 a 7 a § 16 tohoto zákona do 1. 1. 2003 (*Deník veřejné správy*, 17. 9. 2002, zdroj: OF 4/2002)

Školy tímto zákonem měly povinnost mít svou vlastní právní subjektivitu a někteří zřizovatelé využili této možnosti k reorganizaci svých škol.

Motivem zřizovatelů ke slučování je hlavně ekonomické hledisko. Je tomu skutečně tak? Zmenší se provozní náklady jednotlivých subjektů tím, že budou pod jednotným vedením, ale stále budou fungovat ve svých budovách?

Pokud jde o slučování, malé školy byly první na řadě. Spojení dvou jednotřídek v obci, zvláště pokud sídlily v jedné budově, bylo to ku prospěchu oběma stranám i zřizovateli. Ovšem slučování více škol do velkých celků ve městě nebo v jiných městech, to už bylo o něčem jiném. Čím více škol, tím více rizik.

V této době probíhal proces sloučení také v Městské části Praha 8. Na základě Koncepce rozvoje školství a demografických průzkumů byl návrh na sloučení projednán v komisi pro výchovu, vzdělávání a rodinnou politiku a se souhlasným stanoviskem také projednáno na radě a schváleno rozhodnutím Zastupitelstva městské části Praha 8. Opatření se jeví jako funkční a efektivní.

V Městské části Praha 21 proběhl vstup do právní subjektivity bez problémů. Zřizovatel neměl zájem o sloučení mateřských škol v jeden subjekt. Návrh přichází až na

podzim v roce 2011. Zřizovatel chce ušetřit finanční prostředky na provoz, vyřešit problémy s duplicitou při přijímacím řízení a prázdninový provoz. K 1. 1. 2012 nabývá účinnosti novela školského zákona, kde je právě prázdninový provoz vyřešen.

Cílem mé bakalářské práce je vyhodnocení procesu změny při sloučení mateřských škol z pohledu ředitelů, pedagogů a porovnání s požadavky zřizovatele těchto škol. Zjistit pozitivní a negativní stránky procesu, komparovat a vyhodnotit proces změny při sloučení mateřských škol z pohledu ředitelů a pedagogů a porovnat ho s požadavky zřizovatele.

Práce je členěná na část teoretickou a empirickou. Teoretická je rozdělena do šesti kapitol, ve kterých se postupně zabývám oblastmi souvisejícími s danou problematikou. Od obecného pojetí řízení změny přes proces změny až po řízení právního subjektu tvořeného více subjekty. V empirické části se budu zabývat výsledky zjištěnými z rozhovorů a dotazníků s řediteli a pedagogy a zřizovateli jednotlivých subjektů a jejich vyhodnocením.

## 2. Teoretická část

### 2.1 Obecné pojetí změny

Pojem změna je velmi užívané slovo, jak v běžné mluvě, tak i v odborných kruzích, politice a managementu. (Kopčaj, A. 1999).

Naše společnost za poslední století prochází velkými změnami a v posledních desetiletích i velice rychlým. Školy především musí rychleji reagovat na nejrozličnější podněty přicházející z okolního prostředí, na vývoj nových technologií, změny legislativy, politickou a ekonomickou situaci. Z tohoto důvodu je nutné připravit další generace na přijímání změn, jejich zvládnutí, orientaci, přizpůsobení se.

Každá změna vyžaduje mimořádné úsilí, značné prostředky a má nejasný závěr. Na úspěchu procesu změny záleží strategické plánování, dostatečná komunikace, motivace, správné vedení lidí, ale také zpětná vazba. Vedení jako součást řízení se zaměřuje na motivování zaměstnanců, na dostatek času a pozornosti ke komunikaci o nové vizi. Nestačí pouze sestavit plán, přenést zodpovědnost a trvat na tom, že všichni musí souhlasit. Změny prosadit pouhou silou je možné, ale velmi obtížné a bez dlouhodobého efektu. Změna vyžaduje nadšení, tvůrčí přístup, ale také oběti. Lidé musí být se změnou ztotožnění, být o ní přesvědčeni a musí jim něco pozitivního přinášet. Jedná se vlastně o posun od změny věcí ke změně lidí.

Žádná změna v organizaci není jen jednorázovým aktem, ale procesem odehrávajícím se na různých manažerských úrovních a týká se i všech lidí. Jde především o:

1. oblast procesů
2. oblast firemní kultury a klimatu
3. oblast organizační struktury

V procesu změny je důležité dodržovat jednotlivé fáze, bez kterých by úspěchu nebylo dosaženo. Jsou to:

1. identifikace potřeby změny
2. rozhodnutí o uskutečnění změny
3. zpracování návrhu změny
4. realizace přípravných činností pro navození změny
5. upevnění nového stavu
6. vyhodnocení dosažené změny

Existuje několik modelů jak dosáhnout efektivního procesu změny.

Lewinův třífázový model změn patří k nejstarším a nejznámějším. Autorem je americký sociální psycholog Kurt Lewin. Podle něj má změna probíhat ve třech fázích:

1. rozmrazení – stávající pravidla, zvyklosti a způsoby myšlení jsou rozmrazeny (rozvolněny)
2. změna – proběhne zamýšlená změna, jejíž součástí může být zmatenost a nejistota
3. zamrazení – nová pravidla, zvyklosti a způsoby myšlení jsou zamrazeny (zafixovány)

Čtyři fáze změny vypracovali Thomas B. Lawrence, Bruno Dyck, Sally Maitlis, Michael K. Mauws. Metoda chápe změnu jako cyklickou záležitost, která má čtyři fáze a každá z nich vyžaduje specifické lidi a zdroje. Koncept lze využít pro realizaci změn v organizaci postupnou realizací všech čtyřech fází a zajištěním klíčových postav.

1. využití vlivu k prosazení nápadu – klíčová postava misionář - má přístup k vedení vlivných lidí a schopnost přesvědčit je
2. použití autority ke změně postupů – klíčová postava autokrat - musí mít vliv a postavení a jeho pravomoci a autorita pomáhají prosadit změnu a překonat odpor
3. zakotvení změny do technologie – klíčová postava architekt – navrhuje změnu systémů, musí znát organizaci a její stávající systémy.
4. vytváření kultury příznivé pro stálé změny – klíčová postava pedagog – podílí se na vytváření klimatu příznivého pro inovace, změny a kultivaci firemní kultury.

Dalším modelem na dosažení efektivní změny je Beerův šestistupňový model:

1. mobilizovat závazky ke změně prostřednictvím společných diagnóz
2. vyvinout společnou vizi způsobu organizování
3. podpořit shodu, schopnost a závazky ke společné vizi
4. rozšířit v organizaci vědomí o změně
5. institucionalizovat změny skrze oficiální strategie organizace
6. monitorovat a provádět nutné úpravy dle potřeb organizace

Model osmi kroků změny vypracoval John P Kotter, oceněný v oblasti podnikání a řízení, obchodní podnikatel, inspirativní řečník, a profesor na Harvardu. Implementace změn zahrnuje postupné provedení osmi kroků:

1. vyvolání vědomí naléhavosti – prozkoumání trhu a konkurenčního prostředí, identifikace krizových míst, potenciálních krizí nebo zásadních příležitostí
2. sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny – vytvoření silné skupiny schopné řídit změny a společně pracovat jako tým
3. vytvoření vize a strategie – vize pomůže řídit proces změny a strategie cíle dosáhnout

4. komunikace transformační vize – využití všech dostupných prostředků k nepřetržité komunikaci o nové vizi a strategiích, koalice je vzorem ostatním zaměstnancům
5. delegování v širokém měřítku – odstraňování překážek, změna systémů a struktur bránící transformaci, podpora riskantních rozhodnutí, netradičních myšlenek, aktivit a postupů
6. vytváření krátkodobých vítězství – plánování a dosahování vítězství, ocenění a odměnění lidí, kteří se na vítězství podíleli
7. využití výsledků a podpora dalších změn – využití růstu důvěry ke změně systémů, struktur a postupů, které nejsou ve vzájemném souladu a neodpovídají transformační vizi, oživování procesů novými projekty, náměty a prvky a najímání, povyšování a vzdělávání lidí, kteří jsou schopni novou vizi realizovat
8. zakotvení nových přístupů do firemní kultury – zvyšování produktivity, lepšího vedení a efektivního řízení, ukazovat souvislost mezi novými vzory a chováním a podnikovými úspěchy, výběr nových nástupců a zajištění jejich vzdělávání.

*„Jak obtížné je provést zásadní změnu? „Je to strašně těžké“. Přesto to většině z nás stále nedochází. Volíme správná slova, ale hluboko uvnitř podceňujeme obrovský rozsah tohoto úkolu, především jeho první krok: vyvolání vědomí naléhavosti něco změnit. Vždy bude potřebná obrovská spolupráce, velká iniciativa a ochota podstoupit určité oběti. Jen málo lidí má zájem zabývat se problémem změn. S nízkým vědomím naléhavosti je obtížné sestavit skupinu s dostatečnými pravomocemi a důvěryhodností, která by mohla změny vést nebo přesvědčit klíčové osobnosti, aby věnovali dostatek času k vytváření a komunikaci transformační vize. Řízení změn je důležité. Bez schopného řízení se transformační proces může vymknout kontrole, ale jedině vedení může motivovat k akcím nezbytným pro jakoukoli podstatnou změnu chování. Co je to vlastně řízení?*

*Řízení je soubor procesů, které zajišťují hladký chod složitého systému, který tvoří lidé a technologie. Nejdůležitějšími aspekty řízení jsou plánování, tvorba rozpočtů, organizování, výběr pracovníků, kontrola a řešení problémů. A vedení?*

*Vedení je soubor procesů, které organizace vytvářejí nebo je uzpůsobují podstatně změněným podmínkám. Vedení definuje, jak by měla vypadat budoucnost, spojuje lidi ve jméno vize a inspiruje je k jejímu dosažení navzdory všem překážkám. Úspěšnou transformaci ale zajišťuje ze 70-90% „vedení“ a pouze z 10-30% „řízení“. Přitom téměř každý na předložený problém pohlíží jako na problém řízení.“ (Kotter, J.,P., 2000, s. 41, 33).*

Důležitým začátkem změn je budování strategie školy formou strategického řízení. Strategické řízení zajišťuje, že věci se nedějí náhodně, ale jsou přesně naplánované, aby vedli ke splnění strategických cílů. Strategické řízení má za úkol seznámit všechny pracovníky se společnými cíli a nasměrovat jejich chování a jednání k jejich dosažení. Výsledkem celé změny je dobře fungující a prosperující organizace a dosažené cíle, které všichni zaměstnanci přijali na základě přijaté strategie, která je nedílnou a podstatnou součástí celého transformačního systému.

Ovšem většina škol má své zřizovatele, kteří mají také své strategické plány a své představy o dalším vývoji a struktuře svých škol. Pokud se tyto vzájemné představy a plány liší, je nutné, aby při zavádění změn došlo k jejich sjednocení. Možností je sloučení jednotlivých škol ve větší celky.

Sloučení znamená, že ze dvou nebo více slučovaných organizací je jedna organizace zřizovatelem určena jako ta, do které se slučuje, která pokračuje v činnosti. Další organizace svou činnost končí a sloučením zanikají. V souvislosti s procesem sloučení nevzniká žádná nová příspěvková organizace. Sloučení několika příspěvkových organizací v organizaci jednu je možné pouze u téhož zřizovatele (*zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů*).

Co může způsobit sloučení více škol v jeden právní subjekt? Dle zjišťování České školní inspekce slučování přináší problémy v mezilidských vztazích, narušení kultury a klimatu školy, dochází k unifikaci škol, k vytváření nebezpečného prostředí anonymity a nese s sebou vyšší nároky na účetnictví (*zákon č. 563/1991 sb., o účetnictví, ve znění změn a doplňků*). Ředitel nemůže znát osobnosti všech svých zaměstnanců, dětí a rodičů. Školy ztrácí identitu. Kontrola „na dálku“ snižuje kvalitu práce, narůstá byrokracie, financování je neprůhledné. Pokud dochází ke slučování mateřských škol, ředitel také musí dodržet úvazek přímé práce s dětmi, který je 13 hodin týdně bez ohledu na velikost zařízení a vzdálenost mezi nimi. Novela zákona dodala obcím s novými možnostmi také odvahu učinit „správná“ rozhodnutí a bylo zahájeno mohutné slučování. Bohužel často bez ohledu na cokoli a kohokoliv. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy vydalo, jako pomoc školám, předškolním zařízením a školským zařízením zřizovaných obcí při přechodu na právní subjektivitu, *Metodiku č.j. 25398/2002-14 ze dne 29.8.2002* k možnosti spolupráce obcí při zřizování škol a školských zařízení, které vychází z možností daných platnými právními předpisy v této oblasti. V souladu s § 9 zákona č.128/2000 Sb., o obcích může obec k plnění svých úkolů zakládat a zřizovat právnické osoby a organizační složky obce s tím, že tento

zákon ani zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů nepřipouští, aby zřizovatelem jedné příspěvkové organizace bylo více obcí. Mezi variantami, jak dosáhnout právní subjektivity v rámci jednoho zřizovatele, je uvedeno také sloučení jedné či více organizačních složek do již existující příspěvkové organizace. Bohužel zde chybí dodatek pouze ve výjimečných případech. Určitou zárukou je nutnost odborného vedení, kdy ředitel musí mít pedagogické vzdělání a určitou délku praxe. Sloučením subjektů vyvstává problém spojení kolektivů, odpovědnost za jejich vzdělávací programy, za režim každého odloučeného pracoviště, za provozní a majetkovou oblast. Za celé zařízení nese odpovědnost sám ředitel, i když na odloučených pracovištích má vedoucího pedagoga s vymezenými pravomocemi. Rozhodování je v kompetenci zastupitelstva jednotlivých obcí, a pokud je v žádosti o zápis do rejstříku škol jasně vidět promyšlenost kroků, perspektivu pro děti, zajištění kapacity, hygienických předpisů a dopravní dostupnosti, není důvod školu nezapsat. Jako hlavní motiv zřizovatelů je ekonomické hledisko. Jde o to, zda se tento efekt skutečně dostaví a zda se nenaruší pedagogická stránka škol a vztahy mezi pedagogy.

## 2.2 Řízení právního subjektu

Funkce ředitele školy jako statutárního zástupce zahrnuje široké spektrum kompetencí a odpovědnosti:

- kvalitní řízení vzdělávacího systému
- zajištění pedagogické úrovně vzdělávání
- řízení, koordinace, kontrola a hodnocení pedagogických pracovníků
- účelné a efektivní hospodaření s finančními prostředky
- vytvoření podmínek kontrolním orgánům a přijetí následných opatření

### 2.2.1 Postavení ředitelů v současném právním systému

Postavení ředitelů v současném právním systému není vůbec jednoduché a vykonávat funkci ředitele jakéhokoliv stupně škol v systému orgánů státní správy školství je nesmírně náročné.



Nějak samozřejmě se předpokládá, že ředitel všechno zvládne. Postará se o majetek, který je ve většině případů pouze vypůjčený od zřizovatele, o moderní vybavení, o finance, zajistí sponzorské dary, dobré učitele, bude komunikovat se zřizovatelem a orgány státní správy, s rodiči, reprezentovat a propagovat školu. Na všechny povinnosti je sám, i když má plnou školu lidí, sám nese za všechno odpovědnost. Míra této odpovědnosti se od 90. let minulého století několikanásobně navýšila a přitom byly zrušeny instituce, které mu pomáhaly a mohl se na ně kdykoliv obrátit, např. školský úřad, pedagogické centrum.

Ředitel školy řídí lidi, kteří mají ve většině případů také vysokoškolské vzdělání. Ti mu mohou svojí kritikou negativně zasahovat do jeho práce a znesnadňovat další směr vývoje školy. Tato situace nastává i v mateřských školách. Pedagogové si ke svému středoškolskému vzdělání, které jim nedává dostatečný přehled a vědomosti, doplňují také vzdělání vysokoškolské nebo nemají potřebnou kvalifikaci a tu si musí doplnit, což vyžaduje *zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících ve znění pozdějších předpisů*.

Ředitel jako statutární zástupce školy musí mít, dle *novely č. 197/2014 zákona o pedagogických pracovnících* § 5, dokončené požadované vysokoškolské pedagogické vzdělání. Také musí mít potřebné předpoklady, které jsou přesně vymezeny v zákoně o pedagogických pracovnících, § 3, odst. 1. Zřizovatel i kontrolní orgány berou jako samozřejmost, že bude ovládat manažerské dovednosti a základy právních a ekonomických předpisů.

A je to právě zřizovatel, který si vybírá „svého“ ředitele v konkurzním řízení dle *vyhlášky č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisích*. Zřizovatel je plně zodpovědný za výběr vhodného kandidáta. Měl by předem stanovit kritéria, která budou určovat jeho požadavky a představy o „svém“ řediteli a o „své“ škole. Tím předejde možným konfliktům a nedorozumění, protože se přihlásí pouze ten kandidát, který potřebná kritéria splňuje. Ředitel získá ve zřizovateli podporu, klid na práci i finance pro školu a zřizovatel zase školu, která bude jeho chloubou. Také jednotlivé složky platu a mimořádné odměny budou řediteli schvalovány bez problémů a určité míry závisti. Pokud se týká hodnocení ředitele školy, i tady záleží na vztahu se zřizovatelem. Prostě, někdy je volební období velice dlouhé, plné nedorozumění, neshod, konfliktů, jindy naopak příliš krátké, protože v zápalu práce pro rozkvět školy se nestihlo ještě spoustu věcí udělat.

Školský zákon v § 166, odst. 4 specifikuje důvody, pro které může být ředitel odvolán. Pokud k tomu dojde a ředitel byl odvolán nebo nebyl potvrzen na vedoucím místě a při konkurzní řízení neobstál, jeho pracovní poměr končí, dle § 73 a *zákoníku práce*

č. 262/2006 Sb., bez nároku na odstupné, protože jeho místo nezaniká, nastupuje jiný ředitel. Být jmenován za těchto podmínek může a jistě je pro ředitele frustrující.

Ředitel je také závislý na orgánech státní správy, jako je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, krajské úřady, obecní úřady s rozšířenou působností, České školní inspekci.

Ze školského zákona jasně nevyplývá, zda správním orgánem je ředitel nebo škola jako právnická osoba. Tento problém vyvstává v momentě, kdy ředitel rozhoduje ve správním řízení podle správního řádu.

Ředitel by měl být osobnost. Co si pod pojmem osobnost představit?

- dokáže si získat přirozený respekt okolí
- v důležitých a těžkých chvílích dokáže na sebe vzít zodpovědnost
- dokáže usměrnit sám sebe a potom i své okolí
- v zásadních otázkách má pevný postoj
- bojuje za věc, které věří
- vyjádřit jasně svůj názor, i když je s ní třeba v danou chvíli v naprosté menšině
- veřejně se projevit, i když mu to může přinést problémy
- neměnit názory, „kam vítr, tam plášt“

Osobností se musí člověk narodit.

Ředitel školy musí být souborem schopností, vědomostí, dovedností, znalostí, kterými plní své pracovní povinnosti kvalitně nebo-li kompetentně.

Kompetence je jedinečná schopnost člověka úspěšně jednat, rozvíjet svůj potenciál na základě možnosti a ochoty rozhodovat a nést odpovědnost. Jsou to nároky kladené na výkon funkce ředitele - požadované vzdělání a délka praxe, odborné znalosti v oboru, specifické znalosti, pracovní techniky, znalost informačních a komunikačních technologií, vyhledávání informací a jejich zpracování, řešení problémů, vedení projektů, sebeřízení, komunikace.

Jsou to nároky kladené na výkon funkce ředitele

- požadované vzdělání a délka praxe, odborné znalosti v oboru, specifické znalosti, pracovní techniky, znalost informačních a komunikačních technologií, vyhledávání informací a jejich zpracování, řešení problémů, vedení projektů, sebeřízení, komunikace.

*Kompetence řídicích pracovníků ve školství lze rozčlenit na:*

- 1. lidrovské – sestavení a naplnění vize školy, stanovení priorit, prezentace a propagace školy, motivace pracovníků*
- 2. manažerské – stanovení strategie, personální činnosti, zajištění finančních zdrojů, rozvoj organizace*
- 3. odborné – znalost právních a ekonomických předpisů, znalost školského kontextu, komunikační schopnosti, jazykové vybavení*
- 4. osobnostní - time management (plánování, přidělování, stanovení cílů, delegování, analýza stráveného času, monitorování a stanovení priorit), sebe rozvoj, schopnost sebereflexe, přijímání rozhodnutí, práce se stresem*
- 5. sociální – sestavování týmů, řešení konfliktů a problémů, zvládání odporu, spolupráce s partnery*
- 6. řízení a hodnocení edukačního procesu – plánování a vytváření kurikula, evaluace procesu (srovnávací šetření žáků), implementace nových poznatků do edukačního procesu, využití zpětné vazby pro zlepšování procesu*

*Kompetence řídicích pracovníků ve školství (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 23)*

Ředitel mateřské školy rozhoduje v záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, které musí být v souladu se školským zákonem a vzdělávacími programy. Školský zákon dále ukládá řediteli odpovědnost za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání, vytváření podmínek pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a podmínek pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce. Jeho povinností je také podávat včas informace zákonným zástupcům dítěte o průběhu a výsledcích vzdělávání a zajištění dohledu nad dětmi.

Ředitel školy také zřizuje pedagogickou radu jako svůj poradní orgán, kterou tvoří všichni pedagogičtí pracovníci. Zde se projednávají pedagogické dokumenty, vzdělávací činnosti a kompetence související s pedagogickým procesem.

## **2.2.2 Právní postavení jednotlivých mateřských škol**

Statutárním zástupcem mateřské školy je ředitel, který ve věcech školy rozhoduje samostatně. Je povinen respektovat a dodržovat obecně platné právní normy a plnit veškeré povinnosti vedoucího organizace.

Mateřské školy mají v České republice velice specifické postavení. Jejich ředitelé se potýkají se stejnými manažerskými situacemi jako ředitelé ostatních typů škol, mají vysokou přímou vyučovací povinnost, ale jejich práce není často doceněná a to jak řediteli jiných škol, tak i veřejností.

Školský zákon č. 561/2004 Sb., zařazuje předškolní vzdělávání jako legitimní součást systému vzdělávání. Představuje první stupeň veřejného vzdělávání organizovaného a řízeného požadavky a pokyny MŠMT.

Předškolní vzdělávání je založeno na stejných zásadách jako ostatní obory a úrovně vzdělávání. Řídí se společnými cíli. Je nutné, aby si dítě již od útlého věku osvojovalo základy klíčových kompetencí a získávalo tak předpoklady pro své celoživotní vzdělávání a pro snadnější uplatnění v životě.

Vzdělávání je institucionálně zajišťováno mateřskými školami, popř. je realizováno v přípravných třídách základních škol. Z pohledu legislativy v rámci vzdělávací soustavy je uvedeno jako druh školy, a proto se v procesu vzdělávání i v jeho organizaci řídí stejnými pravidly jako ostatní druhy škol. Na druhou stranu, poskytování předškolního vzdělávání je podle školského zákona veřejnou službou.

Ředitel mateřské školy je nejen manažer, ale také pedagogický pracovník, který část své pracovní doby musí věnovat přímé pedagogické činnosti. Pracovní dobu ředitele stanoví zákoník práce v § 79 na 40 hodin týdně.

Ředitel jako pedagogický pracovník se řídí zákonem o pedagogických pracovnících, který v § 2 odst. 2 vyčleňuje část pracovní doby k výkonu pedagogické činnosti. Rozsah přímé vyučovací pedagogické činnosti je stanovený *nařízením vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků*. Rozhodujícím faktorem pro stanovení týdenního rozsahu přímé pedagogické činnosti je počet tříd v mateřské škole bez ohledu na počet budov a vzdálenost mezi nimi.

V tabulce č. 1 je přehled týdenního rozsahu přímé pedagogické činnosti ředitele mateřské školy a také zkrácený úvazek zástupce ředitele školy, pokud ho ředitel jmenuje a přizná mu příplatek za vedení. Náplň práce, odpovědnost, kompetence a práva zástupce ředitele určuje ředitel.

V případě sloučených subjektů by ředitel jako své zástupce mohl jmenovat bývalé ředitelky sloučených mateřských škol, které mohou být, po vzájemné dohodě, jmenovány vedoucími odloučených pracovišť.

*Tabulka č. 1 – týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti ředitele mateřské školy*

<b>Funkce</b>	<b>Počet tříd</b>	<b>Počet hodin přímé vyučovací činnosti týdně</b>
<b>ředitel</b>	1	24
	2	21
	3 až 4	18
	5 až 6	16
	7 a více	13
<b>zástupce ředitele</b>	5 až 6	20
	7 a více	17

*Zdroj: příloha k Nařízení vlády č. 75/2005 Sb.*

S právní subjektivitou se zvýšily nároky na ředitele mateřské školy a to především ve vedení lidí. Oblast vedení lidí se dostala do největší pozornosti a je také nejobtížnější činností manažera. K zvládnutí svého týmu potřebuje mít rozvinutou schopnost vést lidi, být osobně zralý, zodpovědný, rozhodný, mít nadhled a také mít odborné, organizační a komunikační dovednosti, přenášet své pozitivní nadšení na zaměstnance, vytvářet pozitivní klima, motivovat, inspirovat a usměrňovat své podřízené. Manažer je současně také leaderem, který lidi povzbuzuje, dodává jim sebedůvěru. Osobním nasazením a „spolu“ se svými zaměstnanci dosahuje stanovených cílů. Leader má velký osobní vliv na ostatní, má schopnost přimět lidi, aby ho následovali a ovlivňovat je ke splnění cíle.

Strategické plánování a řízení do škol přinesly až změny ve společnosti v 90. letech minulého století, kdy nastalo pronikání tržního a konkurenčního prostředí i do školství. V minulosti bylo tzv. centrální řízení, takže strategické řízení ani plánování nebylo třeba.

Na management školy začaly být kladeny stále větší nároky, školám byla předána větší zodpovědnost za vzdělávání a jeho výsledky. Také mateřské školy začínají vytvářet své koncepce, stanovují jasnější plány, strategie, přijímají nové věci, experimentují, stávají se efektivními a konkurují ostatním.

Školy začínají strategicky plánovat a ředitele strategicky řídit.

Strategické plánování určuje vývoj a budoucnost mateřské školy s ohledem na vnitřní a vnější podmínky a přispívá k silnějšímu pocitu identity.

Ve strategickém řízení se uplatňují všechny manažerské funkce, nastavují se pravidla, priority a směr, kterým se budou jednotlivé mateřské školy ubírat. Představy nebo-li vize

školy o budoucnosti, promítá každá mateřská škola do svého školního vzdělávacího programu.

Zásadní změny v systému registrace škol přináší školský zákon 561/2004. Zavádí jiný způsob evidence. Zřizovatel musí dodat veškeré požadované dokumenty, a pokud dochází ke slučování subjektů, provést změny ve zřizovací listině a poté požádat o zápis do rejstříku škol. Vydat směrnice, které obsahují postupy ve všech oblastech a jsou závazné pro všechny mateřské školy jednoho zřizovatele.

Z veřejných zdrojů, tzn. ze státního rozpočtu, jsou poskytovány výdaje na vzdělávání prostřednictvím ministerstva dle předem stanovených normativních tarifů. Pravidla hospodaření právního subjektu jsou uvedena v zákoně č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů.

Zřizovatel (obec) poskytuje finanční prostředky na investiční výdaje – jednorázové výdaje na pořízení nebo zhodnocení majetku a na neinvestiční výdaje – běžné výdaje, zálohy na energie.

Do vlastních zdrojů mateřské školy lze zařadit finanční prostředky z úplaty za předškolní vzdělávání, doplňkovou činnost, finanční dary, zapojení do projektů.

### 2.2.3 Pedagogický proces a jeho řízení

*„V širším slova smyslu je pedagogický proces naplnění Národního programu rozvoje vzdělávání. V užším slova smyslu je pedagogický proces sestavení a naplnění školního vzdělávacího programu.*

*Kurikulární dokumenty jsou zásadní změnou v přístupu České republiky ke vzdělávání. Je to nové pojetí soustavy základních dokumentů, podle nichž bude vzdělávání organizováno. Právě pedagogický proces je nejdůležitější činností každé školy. Je to výchovně vzdělávací proces, komplex vzájemně se podmiňujících vztahů a souvislostí mezi podmínkami a prostředky výchovného působení zaměřeného na cílevědomé utváření osobnosti.“ (Trojan, V., 2012).*

Pedagogický proces by měl řídit ředitel, ale z praxe zjišťujeme, že je zavalen takovým množstvím povinností, že mu na řádné zabezpečení tohoto procesu zbývá jen minimum času nebo žádný. Z tohoto důvodu je nutné kompetence přímo související procesem, obnášejícím plánování, kontrolu průběhu, evaluaci a vyhodnocení zpětné vazby, předat na úroveň

středního managementu. Celý pedagogický sbor musí být zapojen nejen do vzdělávání a výchovy dětí, ale musí se podílet na tvorbě, implementaci a evaluaci vlastního ŠVP. Role ředitele školy se v této situaci mění na týmovou práci.

Kurikulum je dokument vydaný státem a obsahuje dvojí úroveň, státní a školní.

Na státní úrovni jsou požadavky uvedeny pro všechny etapy vzdělávání v jednotlivých rámcových vzdělávacích programech. V případě mateřských škol jsou to Rámcové vzdělávací programy pro předškolní vzdělávání. Ty jsou závazné pro školní vzdělávací programy, které si tvoří každá škola podle svých možností a potřeb a jejich plnění kontroluje Česká školní inspekce.

Školní vzdělávací program pro předškolní vzdělávání obsahuje informace z těchto okruhů - identifikační údaje, obecná charakteristika školy, podmínky vzdělávání, organizace vzdělávání, charakteristika vzdělávacího programu, vzdělávací obsah a evaluační systém.

Školní vzdělávací program zahrnuje nejen vzdělávací program, ale veškeré činnosti školy. Vedoucí pracovníci škol manažeři využívají ke své činnosti manažerské funkce, které lze rozdělit následovně:

1. plánování
2. organizování
3. personální zajištění
4. vedení lidí
5. kontrola

#### 1. Plánování

Manažerská funkce, která obsahuje různé druhy plánů tzv. vize a přesné stanovení cílů k jejich naplnění a určuje prostředky a metody k jejich dosažení. Manažer musí vědět, jaký prospěch pro organizaci bude jeho plán mít.

#### 2. Organizování

Smyslem organizování je vytvoření srozumitelné a praktické struktury organizace, která bude podporovat efektivní komunikaci (*Trunda, Bříza, 2011, s. 29*). Tato manažerská funkce určuje postavení jednotlivých skupin nebo jednotlivců v plnění cílů, celkovou strukturu školy a zodpovědnost za jednotlivé oblasti. Uvedeno také v náplni práce.

### 3. Personální zajištění

Je to vlastně řízení pracovníků k dosahování zvyšování výkonnosti školy. Patří sem organizování, zajištění pracovníků, řízení pracovního výkonu, péče o zaměstnance a zajištění zdraví a bezpečnosti práce.

### 4. Vedení lidí

Manažerskou funkci vykonává nejen ředitel, ale také jeho zástupci na odloučených pracovištích, vedoucí školní jídelny. Je to schopnost práce s lidmi tak, aby bylo zaručeno plnění cílů a záměrů organizace. Velice důležitým nástrojem je efektivní komunikace a vytvoření komunikačního systému. Nedostatek informací vede ke špatnému klimatu a k narušení zaměstnaneckých i mezilidských vztahů.

### 5. Kontrola

U této manažerské funkce je důležité dosáhnout jistoty, že budu v souladu s plánem (Trunda, Bříza, 2011, s. 35). Jde o získání informací o plnění cílů a také odhalení nedostatků a následné nápravě. Ředitel musí určit, kdo bude kontrolu provádět, v jakém rozsahu, časové frekvenci a jaký má být výstup.

## 2.3 Proces změny

Každá organizace, tedy i škola je ovlivňována nejrůznějšími podněty z vnějšího i vnitřního prostředí a musí se s nimi umět vyrovnat. „Úspěch procesu změny je záležitostí správného vedení lidí. Vedení jako součást řízení se zaměřuje na motivování zaměstnanců k dosažení žádaných cílů“ (Kotter, 2000, s.4)

### 2.3.1 Vyjít ze stávajícího

Řízení současné školy je neodmyslitelně spjato s marketingem. Musíme najít důvody proč a jaké prvky marketingu použít. Ředitel se musí sám rozhodnout a zvolit postup. Odpovědnost je pouze na něm.

Pokud chceme realizovat změnu v organizaci, je nutné nejprve provést evaluaci uspořádání organizační struktury a na tomto základě přistoupit ke změně.

### 2.3.2 Vědět, že změna si vyžádá značné úsilí

Již víme, co chceme změnit, kam se chceme dostat. Nyní nastává další krok a to jak, jakými prostředky proces změny realizovat a vysvětlit, jaká nás mohou čekat rizika? Velice



důležitá je komunikace se všemi zaměstnanci. Vysvětlit jim důvody pro změnu, nastavit jednotlivé kroky, vytvořit realizační týmy, určit kompetence, nastavit kontrolní systém. V průběhu procesu hodnotit, zda postupujeme podle plánu. Změna přinese jiné uspořádání organizační struktury. Každý zaměstnanec by měl změnou něco získat. Zisk podporuje motivaci a úsilí.

### 2.3.3 Potřebné nástroje pro změnu

Jedním z nástrojů pro získání informací je metodou SWOT analýzy školy. Její podstatou je to, že se identifikují faktory a skutečnosti, které pro objekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. Analýza by měla být zpracována s ohledem na účel, pro nějž byla zpracována. Měla by být zaměřena na fakta a jevy. Po jejich prvotní identifikaci by měla být uplatněna redukce zaměřená jen na to podstatné. Měla by objektivně odrážet vlastnosti objektu analýzy, případně prostředí, v němž se objekt analýzy nachází. Silné a slabé stránky vyplývají ze závěrů interních analýz, hrozby a příležitosti z analýz vnějších. Z podstaty SWOT analýzy vyplývá základní logika strategického návrhu. (*Vykypěl, Keřkovský, 2000, s. 97, 98, 99*).

### 2.3.4 Věrohodnost

Ředitel odpovídá za formulaci strategie, za její realizaci, určuje její směr a obsah a pověřuje jednotlivce nebo skupiny odpovědné za dílčí kroky vedoucí ke změně (*Burša, M., 2010*)

### 2.3.5 Proveditelnost

Posouzení realizovatelnosti změny je nutné po stránce naplánování dosažitelného cíle, struktury organizace, finančního a personálního zabezpečení, strategie odporu proti změně, motivace, komunikace, klimatu školy, kontroly dílčích úspěchů, hodnocení a odměňování.

### 2.3.6 Potřebnost

Výsledky SWOT analýzy musí jasně prokázat, zda je změna nezbytná, zda naplánovaný cíl je správný, zda je k dispozici dostatek prostředků k realizaci, jaký je potřebný časový horizont vzhledem k hrozbám, jaké ty hrozby vlastně jsou, co nabízí příležitosti, jak je využít.

### 2.3.7 Princip zpětné vazby

Jakékoliv působení na systém vyvolá zpětné působení. Jsou to vstupy a výstupy do a z procesu. Je to porovnávání hodnot na vstupu s hodnotami výstupu. Zpětnou vazbou lze zjistit správný směr, hospodárné vynaložení finančních prostředků, efektivní využití lidských a materiálních zdrojů.

## 2.4 Řízení změny

### 2.4.1 Charakteristika základních podmínek pro uskutečnění změny

V současné době dochází ke stále se zrychlujícímu tempu nárůstu informací, technologií a potřebě vzdělávání a přípravě dětí na tento trend. Společnost předpokládá, že školy mají povinnost rychle reagovat a mladou generaci na tyto změny připravit. (*Trojan, V., 2012*).

Stát udává směr v rámcových vzdělávacích programech rozpracovaných pro jednotlivé stupně škol. Tento dokument je pro školy závazný. Zřizovatel každé školy má také svůj strategický plán, který sice nezasahuje přímo do vzdělávání, dalo by se říci „jen do organizace“ školy, ale všechno souvisí se vším. Pokud se zřizovatel rozhodne pro sloučení několika mateřských škol pod jedno ředitelství, naruší tím také proces vzdělávání. Každá ředitelka spolu s pedagogy si vytvořila, dle daných pravidel, svůj plán vzdělávání, školní vzdělávací program. Pokud dochází ke sloučení, nastává ve všech organizacích změna. Záleží na ředitelce, zda ponechá původní program v každé škole, nebo vytvoří jeden společný. V každém případě nese plnou zodpovědnost, i když v jednotlivých organizacích bude mít své kompetentní zástupce.

### 2.4.2 Jednotlivé fáze změny

Zřizovatel jako vizionář, by měl v první fázi analyzovat současný stav a vyhodnotit, zda sloučením dojde ke stanovenému cíli. Pokud dojde k názoru, že změna splní jeho představy a cíl, jasně formuluje vize, cíle a postup. Svým strategickým myšlením, schopností perspektivního pohledu na možnosti organizace, variabilním plánováním, pružným reagováním a ovlivňováním změn, promyšleností překonávat problémy a svými analýzami prostředí, budováním vizí, orientací na zákazníka, systémovostí, variantností, proaktivností, pružností, inovativním přístupem, vyhledáváním a tvůrčím řešením problémů, připraveností ke

změnám, učením se, snahou o integraci firmy, disciplínou s pomocí srozumitelného nástroje a jeho zapracování do modelu řízené změny znamená, že odpověďmi na uvedené otázky dojde k zabránění některým chybám, které by mohly znamenat odchýlení od stanoveného cíle.

Tyto otázky je nutné během procesu pochopit a vyřešit.

- Každou změnu iniciují určité faktory. Jaké jsou tyto faktory a jak jsou intenzivní?
- Pokud se rozhodneme pro změnu, měli bychom znát její konečný stav. Jak vypadá konečný stav, kterého chceme dosáhnout?
- Proces reorganizace realizují lidé. Kdo ho bude podporovat a kdo bojkotovat?
- Proces změny bude měnit některé systémy ve škole. Ve kterých bude probíhat?
- Změnu je třeba implementovat. Kdo bude pověřen změnu provést?
- Hodnocení dosažených výsledků. Jak proces dopadl?

K tomuto účelu je vhodná strategická analýza, která uspořádá síly působící pro změnu a síly působící proti změně. Vyhodnocením získáme optimální stav, který bude upozorňovat na kritická místa a umožní jejich eliminaci. (*Drdla, M., Rais, K., 2001, s. 15, 47*).

Na závěr strategické analýzy je vhodné zařadit SWOT analýzu. Ta ukáže nejdůležitější závěry současného stavu, ale také možnosti do budoucna. Je cenným informačním zdrojem při formulování strategie. Při tvorbě strategického plánu je nutné brát v úvahu jednotlivé dílčí výsledky analýzy, eliminovat hrozby a slabé stránky a využít strategických příležitostí a silných stránek organizace k určení hlavních konkurenčních výhod a lepší prosperity organizace. Na základě získaných údajů vyhodnotit nutnost změny a dalšími kroky nastavit celý proces. Stanovit cíle celého strategického plánu a uvedení postupu k jeho realizaci.

Vytvořit přesvědčovací skupinu, která bude s řediteli a pedagogy jednotlivých mateřských škol komunikovat, vysvětlovat podstatu a důvody změny, ale bude také naslouchat a vyhodnocovat argumenty pro a proti změně. Tato fáze eliminuje pochopitelný odpor, který změna vyvolá.

#### 2.4.3 Nástroje a metody procesu změny

Cílem změny je sloučení několika mateřských škol v jeden právní subjekt. Velice záleží na důvodech, které k tomuto kroku vedou a na nastavení správné cesty k vytčenému cíli, který umožní organizaci větší stabilitu ve společnosti, konkurenceschopnost a efektivitu.

Proces strategického plánování změny nastává vytvořením strategického plánu, který definuje poslání mateřské školy, strategickou analýzou současného stavu, vnějšího a vnitřního

prostředí, stanovením strategické vize, strategického cíle, krátkodobých taktik a projektů, které vedou k implementaci strategického plánu. Kontrolou a vyhodnocováním procesu dochází k odhalení odchylek od cíle a stanovení nápravných opatření. Důležité je vycházet ze současných i minulých výsledků analýz a na jejich základě stanovit další práci strategického managementu.

Pojem školy jako tržního subjektu je v českém prostředí nepochopitelné, nevhodné a srovnávat ji s firmou nepatříčně. Jejich cíle jsou odlišné, ale mají vzájemně několik shodných atributů. Jde o to, že jak jsou na trhu úspěšné firmy, tak jsou také některé školy, o něž je velký zájem a naopak. Jak neúspěšným firmám hrozí zánik, tak i některé školy mají problémy získat žáky a v konkurenčním boji nemají šanci. Pro školu jsou typické právě její specifické atributy.

- Oblast vzdělávání a výchovy je specifickou, cílevědomou činností školy, jejímž cílem je vzájemné působení na lidi.
- Cíle mají komplexní charakter a vzhledem k vysoké náročnosti kladené na školu, jsou velmi těžko vymezitelné.
- Pracovníci ve školství zastávají více funkcí, mají více nesourodých kompetencí. To je způsobeno nejednoznačností práce a nedostatkem finančních prostředků.
- Pedagogičtí pracovníci mají srovnatelné vzdělání jako ředitel, jsou samostatní, kreativní, jednají samostatně, za svou práci nesou plnou zodpovědnost a bez řádného vysvětlení problematiky nejsou ochotni slepě plnit pokyny.
- Ve školství nejsou jasně určené kompetence jednotlivých pracovníků, zaveden systém personálního řízení ani řízení výkonu. Ředitel školy je ten, kdo je za personální práci zodpovědný. Vzhledem ke skutečnosti, že ředitele jsou zahlceni přemírou různých úkolů, na personální práci nejsou odborně připraveni, zvládají tuto manažerskou kompetenci s různou kvalitou. Kruh se uzavírá. Nekvalitní pedagog, nekvalitní škola, málo žáků, málo finančních prostředků.
- Organizační struktura školy se významně odlišuje od struktury jiné organizace. Ač se na první pohled může zdát, že ve škole existuje jasná vnitřní struktura, ve skutečnosti dochází k neustálému pohybu jak při řešení úkolů, tak i problémů a tím se dynamicky mění hierarchie podřízenosti a nadřízenosti ve prospěch stanovenému cíli.
- Systém kontroly a evaluace školy je složitý zejména z hlediska nejasnosti a uchopitelnosti. Pokud např. dochází k ekonomickým úsporám tím, že místo dvou pedagogů, kteří učí polovinu dětí ve třídě, bude učit děti z celé třídy pouze jeden,

dochází sice k úspoře jednoho platu, ale efektivita vzdělávání značně klesne. Hodnocení výsledků výchovy a vzdělávání je možné hodnotit také s určitým časovým odstupem, čímž i nápravná opatření nemají kýžený efekt.

Management, výraz anglického původu „manager“, to je ten, kdo zařizuje, zajišťuje, opatřuje, v českých podmínkách již zdomácněl. V literatuře má různý význam jako umění řízení, působení na určitou strukturu (například pedagogický sbor) a ovládání její činnosti. Tento název může také označovat skupinu vedoucích pracovníků. Obecným posláním managementu je dosažení žádoucí úrovně organizace.

## 2.5 Řízení právního subjektu tvořeného více subjekty

*„České školství se nachází ve velmi proměnlivém prostředí, kdy školy musí čelit nepředvídatelným, častým a někdy zásadním změnám a musí na ně reagovat. Prostředí můžeme rozdělit na vnější a vnitřní.“ (Jansová, M., 2013, s. 18)*

Do vnějšího prostředí lze zařadit:

### 2.5.1 Makroprostředí

Světlík uvádí “ *Na makroprostředí, které odráží základní trendy vývoje celé společnosti, mají zejména vliv jevy ekonomické, demografické, technické, politické a sociálně kulturní*“. (Světlík, J., 2009, s. 34)

*„I když většina škol vyvíjí svou aktivitu pouze místní, regionální, maximálně na národní úrovni, jsme součástí nejen EU, ale celosvětového ekonomického prostředí, které hluboce ovlivňuje stav a rozvoj naší národní ekonomiky. Světové ekonomické prostředí je souhrnem všech národních, regionálních a místních ekonomik. Každá z těchto dílčích ekonomik odráží chování, jednání a přání společnosti, která ji tvoří.“ (Světlík, 2009, s. 34)*

Je tedy zřejmé, že pokud je Česká republika součástí nejen EU, ale i celosvětového ekonomického prostředí a celkový objem výdajů na školství je nižší než průměr EU, nelze očekávat zvyšování, ale je nutné hledat jiné zdroje financování. (Jansová, 2013, s. 20)

Další nesmírně důležitou oblastí, která ovlivňuje činnost škol je demografický vývoj, demografické prostředí.

*„Pokud se vedení školy rozhoduje o zásadních otázkách kurikula, personálního obsazení pedagogického sboru, zvažuje kapacitu školy, nákladné vybavení tříd, mělo by znát*

*i množství a složení žáků a studentů, kteří budou v nejbližších letech tvořit potenciální trh školy. “ (Světlik, 2009, s. 36)*

„Demografické stárnutí“ je téma, které je v současnosti nejdiskutovanější a nejzávažnější. Jde o proces, kdy se postupně mění věková struktura obyvatelstva tím, že narůstá počet seniorů a snižuje se počet dětí do 15 let. Je to způsobeno dožívání se vyššího a vysokého věku a nízkou porodností. Český statistický úřad tento vývoj sleduje a zveřejnil vývoj složení obyvatelstva České republiky podle věkových skupin do roku 2000 s prognózou do roku 2065.

*Tabulka č. 2 - vývoj složení obyvatelstva České republiky podle hlavních věkových skupin mezi lety 2000 – 2065, vybrané roky (v%)*

Věk	2000	2010	2015	2020	2025	2035	2045	2055	2065
<b>0 - 14</b>	16,4	14,2	15,1	15,6	14,9	13,0	13,3	13,9	13,2
<b>15 - 64</b>	69,8	70,6	67,2	64,4	63,4	62,5	57,0	53,7	54,6
<b>65+</b>	13,8	15,2	17,7	20,1	21,7	24,5	29,6	32,4	32,2

*Zdroj: databáze Českého statistického úřadu*

Při podrobnějším pohledu na ukazatele v tabulce je jasné, že věkové zastoupení jednotlivých věkových skupin bude velice proměnné a nadále bude docházet ke snižování počtu dětí.

Vliv demografických faktorů musí být součástí dlouhodobého, ale i krátkodobého plánování nejen jednotlivých škol, ale i obcí, krajů a státu.

Politické vlivy jsou neodmyslitelnou součástí plánování a rozhodování každé školy. Toto prostředí tvoří legislativa, vládní orgány, orgány kraje, obce. Legislativu tvořenou zákony, nařízeními vlády, vyhláškami a směrnicemi musí školy respektovat. Bohužel příliš často dochází k legislativním změnám a úpravám. Nejvíce jich proběhlo v roce 1989, čímž byla nastavena transformace české vzdělávací soustavy. Změny vrcholily v roce 2004, kdy vstupuje v platnost nový školský zákon č. 561/2004 Sb., a s ním spojené prováděcí předpisy. Ale i on se stále upravuje a mění.

V makroprostředí jsou také kulturní vlivy, které ovlivňují školu. Kultura je výsledkem působení sociálního prostředí. Je to řada vlivů těžko ovlivnitelných, vyplývajících z národní kultury, tradice i profesní kultury. Poznáním těchto kulturních a sociálních vlivů je pro vedení školy je důležitým předpokladem úspěchu při provádění každé zásadnější změny. Změnit

hodnoty lidí určitým směrem je těžké, nejde to najednou, ale velmi postupně. Překážky lze překonat správně nastavenou strategií a vhodně zvolenou organizací. (Světlik, 2009, s.94)

Ovlivňovat makroprostředí školy ve většině případů příliš nemohou nebo jen velmi omezeně. Na demografickou křivku, míru nezaměstnanosti nebo inflaci žádný vliv nemají, ale ekonomické a politické faktory lze částečně ovlivnit působením v politických stranách, hnutích a družích.

### 2.5.2 Mezoprostředí

Mezoprostředím se nazývá bližší prostředí školy. Pokud má škola plnit své hlavní poslání, efektivním způsobem uspokojovat potřeby vzdělání a výchovy svých studentů a žáků, musí vstupovat do úzkého kontaktu s řadou dalších osob, pocházejících právě z tohoto mezoprostředí. (Světlik, 2009, s. 39) definuje mezoprostředí následovně: „*Mezoprostředí školy tvoří především zákazníci, absolventi a organizace, které je zaměstnávají. Kromě těchto hlavních zákazníků školy to jsou subjekty patřící do vzdělávací soustavy státu, zejména MŠMT, krajské úřady a obce jako zřizovatelé škol, konkurenční školy, partnerské školy, rezortní organizace, partneři školy a veřejnost.*

*Všechny zásadní změny ve společnosti, ať politické, ekonomické, sociální, a jejich propojení se školou ukazují na proměny ve struktuře a v novém pojetí vzdělávací soustavy.*

*Mezoprostředí mateřské školy tvoří především zákazníci, rodiče a děti, MŠMT, zřizovatelé, konkurenční školy, partnerské školy, rezortní organizace, partneři školy a veřejnost.“*

Rodiče a děti jsou nedílnou součástí mezoprostředí, tedy vnějšího blízkého prostředí školy, ale také vnitřního prostředí, které nazýváme mikroprostředím. Je zde sepetí s rodinou, se kterou se podílí na vzdělávání a výchově dětí. Bez této spolupráce není možné zajistit optimální vývoj dítěte.

MŠMT zajišťují pro mateřskou školu finanční prostředky na základě stanovených limitů, tzv. normativů a jsou školám přidělovány prostřednictvím krajských úřadů.

Z těchto prostředků se hradí

- přímé výdaje na platy a mzdy, náhrady platů a mezd
- odměny za práci na základě dohod o pracích konaných mimo hlavní pracovní poměr
- odstupné
- pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti
- všeobecné zdravotní pojištění

- přiděl do fondu kulturních a sociálních potřeb
- náklady vyplývající z pracovně právních vztahů
- nezbytné zvýšení nákladů spojených s výukou, výdaje na učební pomůcky
- další vzdělávání pedagogických pracovníků

Zřizovatel poskytuje škole finanční prostředky na provozní výdaje. Vytváří podmínky pro provoz, fungování a směr školy. Jmenuje ředitele na základě odborných předpokladů, ale také jeho koncepce rozvoje školy, která by ideálně měla být ve stejném směru jako koncepce nebo představa zřizovatele a také ho odvolává, vymezuje škole majetek, určuje majetková práva a povinnosti a vydává přesná pravidla o hospodaření. Rovněž provádí kontrolu na základě zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

S výše uvedenými změnami v demografickém a ekonomickém vývoji dochází mezi mateřskými školami ke konkurenčním střetům v získávání zdrojů k jejich rozvoji. Je to především získávání potřebného množství dětí, dostatku finančních prostředků, kvalitních a kvalifikovaných pedagogů a pozitivního hodnocení veřejnosti. Zřizovatel může těmito konkurenčním střetům zamezit sloučením několika nebo všech mateřských škol na svém území pod jeden správní subjekt.

Mezoprostředí školy tvoří dále Česká školní inspekce, pedagogicko-psychologické poradny a další školy jiných stupňů.

Mateřská škola spolupracuje s navazující základní školou a společnými projekty vytváří pro děti příjemný a zcela přirozený přechod do dalšího stupně vzdělávání.

Veřejnost a partneři z různých oblastí života jsou pro školy velice důležitý partner patřící také do mezoprostředí. Kromě výměny zkušeností mezi školami poskytují i možnost čerpání finančních prostředků na základě společných projektů jak v České republice, tak i v zahraničí. Škola si prostřednictvím rodičů, zájmových skupin, partnerských, uměleckých, jazykových škol, dalších školských zařízení, jako jsou například střediska volného času dětí, domy dětí, kulturních institucí, sdělovacích prostředků, webových stránek vytváří svou image, prezentuje svoji práci, spolupracuje s různými zájmovými skupinami a tím vstupuje do vědomí veřejnosti a ovlivňuje svůj strategický rozvoj.

Průběžným sledováním a analyzováním vlivů a dopadů vnějšího prostředí na mateřskou školu lze zabezpečit její plánovaný strategický rozvoj bez ničících problémů.

### 2.5.3 Mikroprostředí



Mezilidské vztahy a vnitřní klima školy vytvářejí kvalitní vnitřní prostředí. To je rozhodujícím a nejvýraznějším faktorem pro její vnímání. Do vnitřního prostředí školy nebo-li klima školy patří především její kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu a pedagogického sboru a materiální vybavení. Školy se od sebe neodlišují jen svým materiálním vybavením, počtem a zaměřením pedagogického sboru, či velikostí a stavem budovy. Hlavní rozdíl je v charakteru jejího vnitřního prostředí. Ten je tvořen osobami, které do školy vnáší své individuální hodnoty, zkušenosti, dovednosti, znalosti, ale také vzájemnými mezilidskými vztahy, jako je důvěra, úcta, morálka, soudržnost, loajalita a pozitivní přístup.

Klima školy ovlivňují a tvoří zaměstnanci. Pozitivní prostředí vytváří pozitivní image školy, což má zásadní vliv na rozhodování rodičů při volbě školy. Pracovat v příjemném a pozitivním prostředí, s lidmi, se kterými si rozumí, to je přáním každého člověka.

Každá škola má odlišné klima, vytváří si své pro ni typické prostředí. Svůj podíl má jak vedení školy, tak samozřejmě všichni pracovníci a děti. Tyto tři faktory tvoří neodmyslitelný celek klimatu školy.

- kultura školy
- mezilidské vztahy
- organizační struktura
- management a pedagogický sbor
- materiální prostředí

Klima školy můžeme rozdělit na:

- přátelské
- nepřátelské

Přátelské prostředí se vyznačuje klidem, spoluprací, tvořivostí a veselou uvolněnou atmosférou. Tyto faktory vytváří ze školy místo, kam lidé rádi chodí, setkávají se, pracují a kde vládne klidná a pohodová pracovní atmosféra. I práci berou lidé jako příjemnou záležitost, při které není žádný stres a nervozita.

Na druhé straně může ve škole převládat úplně opačná atmosféra. Lidé jsou vystresovaní, nervózní, pouze plní stanovené úkoly, nemají zájem o spolupráci, nejsou tvořiví, nevyslovují svoje názory, nápady, možnosti řešení problémových situací. Pro takové klima je často typické nepřátelské, nespolupracující a nervózní ovzduší. Dochází k časté výměně zaměstnanců, což vnímá okolí velmi negativně. Oběťmi narušeného a nepříznivého

klimatu jsou především děti. Nedostatek pohody a špatné psychohygienické podmínky u nich vytváří negativní postoj ke škole.

Změnit klima školy vyžaduje především změny v mezilidských vztazích. Změna by tedy měla být v souladu se změnou strategie a cílem školy, v organizačních formách a metodách výuky.

Kultura školy je silně ovlivňována i širším kulturním a sociálním prostředím, které ji obklopuje a ovlivňuje jednání každého z nás. Jsou to elementy jak regionální kultury, tak i národní. Kultura školy je tedy i odrazem naší národní kultury. Sociologický průzkum ukazuje na základní problémy, které existují v každé společnosti a mají dopad na její fungování, na chování skupin i jednotlivců. Jedná se především o:

- vztah k autoritám
- vztah mezi jednotlivcem a kolektivem
- převažující způsob myšlení
- způsob přijímání nejistoty a rizika

Vztah k autoritám je dán vzdáleností mocenských pozic a hierarchickým vztahem nadřízený – podřízený. Škola své řídicí pravomoci soustřeďuje pouze do rukou ředitele nebo jejich zástupců a systém kontroly a hospitací tento vztah umocňuje.

Optimálními vztahy mezi vedením školy a pedagogy jsou spíše partnerské než nadřízenosti a podřízenosti. Pedagogové mají k řediteli a zástupcům volnější přístup. Pedagogové očekávají, že závažná rozhodnutí ovlivňující jejich práci, s nimi budou předem konzultována. V opačném případě je ovšem rozhodnutí ředitele plně respektováno.

Vztah mezi jednotlivcem a kolektivem se u dětí vytváří v dětském věku v rodinném prostředí, a dále se rozvíjí a prohlubuje ve škole. Tento vztah se projevuje zejména v chování třídy. V tomto případě rozeznáváme tzv. Kolektivistickou kulturu, pro kterou je typická velká vzdálenost mocenských pozic (středobodem je pedagog s minimální zpětnou vazbou ze strany dětí). Individualistickou kulturu kdy dítě očekává, že s ním bude jednáno jako s jedincem, individualitou.

Převažující způsob myšlení znamená převahu racionálního, cíleného nebo naopak empatického myšlení a promítá se do vnitřního života každé školy.

V prvním případě převládají tzv. mužské, ve druhém ženské kvality. Tzv. femininní společnost, která je typická pro mateřskou školu, zdůrazňuje většinou silnější lidskou

empatickou stránku a jejím charakteristickým rysem je vzájemná solidarita, ochrana slabých, dobré mezilidské vztahy, slušnost ve vzájemném jednání.

Ve škole, kde převládá snaha vyhýbat se nejistotě a riziku a uznávanou hodnotou je silné pracovní vytížení, přesnost až preciznost, vyvolává každá odchylnost pocity strachu a nejistoty. V takovém prostředí je velmi silnou pracovní motivací pedagogů především uznání a ocenění jejich práce. Naopak typická je silná odolnost k inovacím a změnám v práci školy.

Nové podmínky v makro i mezoprostředí školy, kterým se musí školy přizpůsobit a reagovat na ně, způsobí zásadní změny i v kultuře školy.

Důvodů, proč změnit kulturu školy může být několik:

- ekonomické a společenské změn v prostředí školy
- dosažení stanovených strategických cílů
- transformace školy na vyšší úroveň vzdělávání
- generační výměna ve škole
- spojování škol

Změny by měly vytvořit pracovní prostředí orientované na kvalitu a dobré výsledky procesu vzdělávání a uspokojování potřeb a zájmů všech zákazníků a partnerů školy. Vedení školy nemůže měnit hodnoty pracovníků, ale může měnit a ovlivňovat jejich postoje. Tak jako jsou jiné podmínky každé školy, tak jsou jiní i lidé, jiné jsou sdílené hodnoty a postoje.

I přes tuto různorodost je možné najít některé obecně platné postupy a nástroje, kterými lze ustálenou kulturu změnit. Vedení školy provede objektivní a nezájatý rozbor a analýzu ustálené kultury a porovná ji se žádaným stavem.

Značné nebezpečí spočívá v subjektivním hodnocení ředitele, který dospěje k názoru, že kulturu školy dobře zná a ví, jak ji změnit. Ovšem pohled ředitele a pedagogů může být dost odlišný.

Současně se strukturálními změnami provést i změny ve způsobu řízení školy. Sem bychom zařadili strategické plánování s vytyčením cílů, způsob komunikace a kontroly. Tím se upevní pocit sounáležitosti a odpovědnosti pedagogů vůči škole. (Wasserbauerová, E., 2011)

## 2.6 Zřizovatel

Uvedení pojmu „zřizovatel“ je v zákoně č. 561/2004 Sb., školský zákon, v oblasti státní správy. V literatuře význam slova „zřizovatel je ten kdo něco zřizuje, zakládá“.

Zřizovatelem školy může být orgán státní správy, samospráva, církev a soukromá osoba (právnícká i fyzická).

Škola má se svým zřizovatelem velice úzký vztah. Zřizovatel školu zřídí a požádá příslušný orgán (kraj, ministerstvo) o zařazení do rejstříku škol. Tím mu vzniká povinnost poskytovat škole finanční prostředky na provozní náklady. Ředitel školy se zřizovatelem často projednává otázky organizace školy, jejího provozu, materiální a technické podmínky.

Zřizovatel také vyhláší konkurzní řízení na funkci ředitele a poté ředitele do funkce jmenuje. Škola jako příspěvková organizace je jednoznačně ve svém konání a rozhodování podřízena vůli zřizovatele.

Změnou legislativy školy vstoupily do právní subjektivity, tím vstupují do právních vztahů vlastním jménem ředitele, který nese odpovědnost a je způsobilý k právním úkonům a povinnostem.

Ve školní praxi to znamená:

- samostatnost ředitele při rozhodování o finančních a rozpočtových záležitostech
- hospodaření s majetkem školy v rozsahu, který určil zřizovatel ve zřizovací listině
- samostatné rozhodování ředitele v pracovněprávních záležitostech

Předmětem zřízení školy je poskytování výchovné a vzdělávací činnosti za co nejefektivnějšího využití poskytnutých prostředků.

Jedním ze základních dokumentů dokládajících zřízení a existenci školy je zřizovací listina, vydaná a schválená zastupitelstvem.

Souběžně s přechodem do právní subjektivity se objevil specifický fenomén slučování škol. Zřizovatelé slučují školy a školská zařízení na stejné úrovni, ale také školy a školská zařízení rozdílných úrovní i zaměření. Zřízením jediné příspěvkové organizace s více právními subjekty nebo sloučením několika škol vznikly právní subjekty tvořené větším počtem škol.

Sloučení dvou a více mateřských škol v jeden právní subjekt je v plné kompetenci zřizovatele. V převážné většině případů jde o ekonomický aspekt, který je hlavním důvodem tohoto kroku.

### 2.6.1 Jaká jsou očekávání změny při sloučení

Zřizovatel zřízením školy nebo školského zařízení očekává dodržování veškerých zákonných norem, úzkou spoluprací a co nejnížší náklady na provoz. Předpokládá, že pokud sloučí několik škol nebo školských zařízení pod jeden subjekt, ušetří provozní náklady, uspokojí rodiče nezletilých dětí v rozsahu poskytovaných služeb zejména v době prázdnin a minimalizuje problémy v průběhu přijímacího řízení.

Právě na tyto otázky se chci ve své práci zaměřit a zjistit skutečnost.

### 2.6.2 Přípravná fáze

Každý zřizovatel má vypracovanou koncepci rozvoje, která zahrnuje také rozvoj školství. Při změně, jakým slučování škol beze sporu je, by měl mít důkladně připravenou svoji vizi, způsob, jak ji uvést do praxe a jakými prostředky.

- názor odborníka k připravené změně
- spolupráce s ředitelkami
- analýza současného stavu
- vytvoření plánu rizik
- komunikace

### 2.6.3 Realizační fáze

Existuje několik modelů jak dosáhnout efektivního procesu změny (viz kapitola 1.) a zřizovatel by měl některý z nich využít, aby proces změny proběhl bez problémů a zbytečných chyb.

Z modelů výše uvedených by mohl využít například Lewinův třístupňový model.

1. rozmrazení – stávající pravidla, zvyklosti a způsoby myšlení jsou rozmrazeny (rozvolněny)

Každá příspěvková organizace má svoje pravidla, zvyklosti, kulturu, strukturu, specifika, způsoby myšlení, plánování. Než se přistoupí ke změně, je nutné tyto informace získat, mít o nich znalosti a posoudit, jestli je možné jejich zachování nebo budou zničeny

a jaké budou důsledky. Velice důležitá je komunikace a spolupráce zřizovatele s řediteli škol a jejich pedagogy.

2. změna – proběhne zamýšlená změna, jejíž součástí může být zmatenost a nejistota

Pokud bude rozhodnuto, že změna proběhne, je nutná opět velká spolupráce s řediteli a pedagogy škol, komunikace vysvětlování, naslouchání a opět komunikace, vysvětlování. Tato fáze je plná zmatenosti, obav, nejistoty, odporu s cílem změně zabránit.

3. zamrazení – nová pravidla, zvyklosti a způsoby myšlení jsou zamrazeny (zafixovány)

V poslední etapě uvedeného modelu dochází k přijetí změny. Jsou nastavena nová jednotná pravidla, určena organizační struktura, vytvořeny nové role, kompetence. Přichází na řadu upevňování pozic, vztahů, zvyklostí a nového způsobu myšlení.

#### 2.6.4 Závěrečná fáze

V průběhu probíhajících změn je nutné vyhodnocování jednotlivých kroků a kontrolování naplňování cíle, předcházení a řešení vznikajících problémů, vyhýbání se rizikům. Poté provést závěrečné hodnocení.

V teoretické části jsem se zabývala obecným pojetím změny, řízením právního subjektu, pedagogickým procesem řízení, procesem změny, řízením změny, řízením právního subjektu tvořeného více subjekty, zákonnými možnostmi právní subjektivity škol a školských zařízení a postojem, nároky a požadavky zřizovatele.

V empirické části se budu zabývat přípravou a implementací změn do praxe, analýzou procesu slučování mateřských škol v Městské části Praha 4 a v Městské části Praha 21 zjišťovat realizaci změny v řízení škol, vlivu na ředitele a pedagogy mateřských škol a porovnávat s požadavky a představami zřizovatele.

Závěrem bude celková komparace obou městských částí.

### 3. Empirická část

Empirická část bakalářské práce obsahuje specifika zkoumaných subjektů, požadavky zřizovatele, implementaci změn do praxe a komparaci výsledků v obou městských částech.

Pro stanovené srovnání jsem si zvolila kvalitativní metodu řízeného rozhovoru se zástupci zřizovatele, kvantitativní výzkum pomocí dotazníkového šetření pro ředitele a pedagogy škol a metodu SWOT analýzy škol.

#### 3.1 Metodologie šetření

Zkoumaným vzorkem jsou mateřské školy v Městské části Praha 4 a Městské části Praha 21 a zástupci jejich zřizovatelů.

Kvantitativní metodu řízeného rozhovoru jsem použila v případě osobního dotazování zástupců zřizovatelů. Zřizovatelé spoléhali na systém reliability celého procesu slučování.

Otázky byly voleny k získání co nejkomplexnějších informací, které vedli zřizovatele k tomuto způsobu vytvoření právních subjektů příspěvkových organizací, a také k porozumění perspektivy změny sloučením jednotlivých subjektů.

Předem jsem je přesně formulovala, abych předešla přílišné odlišnosti odpovědí a po jejich zpracování měla jasné výsledky. Byly voleny k získání co nejkomplexnějších informací, které vedli zřizovatele k tomuto způsobu vytvoření právních subjektů příspěvkových organizací, a také k porozumění perspektivy změny sloučením jednotlivých subjektů.

- úvodní, slouží k vybudování vztahu s dotazovaným, nastavení tempa, ke změně tématu v průběhu rozhovoru; nejsou pro studii rozhodující, ale jsou důležité pro vytvoření přátelské atmosféry a celkového úspěchu rozhovoru
- základní, otevřené, které mi pomohly získat klíčové informace spojené s výzkumnými otázkami
- dodatečné, polootevřené, jež umožnily alternativní vyjádření základních otázek

Při tvorbě otázek jsem si připravila jednotlivé okruhy, které obsahovaly jednoduché, jasné, srozumitelné otázky, na které budou zástupci zřizovatele moci rychle odpovědět, bez hledání dalších podkladů. Také v dotazníku pro ředitele a pedagogy mateřských škol byly zvoleny otázky stejného druhu.

Další metodou, kterou jsem použila ve svém výzkumu, je SWOT analýza škol v obou městských částech. Porovnání silných, slabých stránek, ale také hrozeb a příležitostí.

Městské části jsou rozdílné jak velikostí, strukturou obyvatel, množstvím škol, tak i životním prostředím.

Zatímco Městská část Praha 21 je malá okrajová část Prahy, tvořená z velké části rodinnými domy a obklopená rybníky a lesy s celkovým počtem cca 10 tis. obyvatel, se 4 samostatnými mateřskými školami, Městská část Praha 4 je rozlohou podstatně větší a na většině území tvořena domy sídlištního typu, administrativními a obchodními budovami a rozsáhlým dopravním systémem s celkovým počtem cca 120 tis. obyvatel, s 24 mateřskými školami, tvořenými 38 pracovišti, z toho jsou 4 mateřské školy součástí základní školy.

*Tabulka č. 3 - Přehled údajů o mateřských školách*

	<b>Městská část Praha 4</b>	<b>Městská část Praha 21</b>
<b>Počet MŠ</b>	24	4
<b>Počet pracovišť MŠ</b>	38	5
<b>Počet sloučených MŠ s MŠ</b>	20	0
<b>Počet sloučených MŠ se ZŠ</b>	4	0

### 3.2 Charakteristika respondentů

Do svého výzkumu jsem vybrala zástupce zřizovatele z obou městských částí, 4 ředitelky a pedagogy mateřských škol Prahy 4 a Prahy 21.

Slučování na Praze 4 nebylo jednorázové, ale probíhalo v průběhu několika let. Řešena byla především otázka ekonomická, nižší počet zřizovaných příspěvkových organizací a jejich efektivnější řízení.

V Praze 21 byla také prvořadá ekonomická otázka a efektivnější řízení a dále zjednodušení přijímacího řízení. Sloučení mělo být jednorázové, měly být sloučeny všechny 4 mateřské školy do jednoho subjektu. K tomuto sloučení nakonec nedošlo.

Oslovila jsem vedoucí pracovníky odboru školství obou městských částí, se kterými jsem jednotlivě vedla rozhovor s předem připravenými otázkami. Vedoucí měli pochopení, takže si vyhradili dostatek času a celý rozhovor probíhal v příjemné atmosféře.

Vzhledem k tomu, že na Praze 4 je více mateřských škol než na Praze 21, domluvila jsem se se 4 ředitelkami každé městské části na vyplnění dotazníku a na osobním setkání také s několika pedagogy. Pedagogové totiž neměli příliš velký zájem o vyplňování dotazníku,



takže návratnost byla pouze 30%, proto jsem využila příležitosti a s některými jsem otázky z dotazníku probrala osobně.

Zjistila jsem, že pokud se jedná o vedoucí pracovníky jak zřizovatele, tak i ředitele, je komunikace daleko jednodušší, nebrání se diskuzím, rozhovorům, úvahám, vyslovení svého názoru a tak třeba vyplnění dotazníku a provedení SWOT analýzy v jejich škole, pro ně nebylo nijak nepřekonatelné, dalo by se říci, že se sami zamýšleli a vyvozovali závěry pro další práci.

Pedagogové ve většině případů nemají zájem vyvíjet jakoukoliv činnost navíc. Chtějí si „odčít“ své hodiny a odejít. Hlavně nechtějí diskutovat, vyslovit svůj názor, zamýšlet se nad nějakým problémem, který se jich přímo netýká“. Jen malé procento je ochotno dále aktivně pracovat na celkovém rozvoji školy. Pokud se jedná o konkrétní činnosti např. zajištění školy v přírodě, besídky, výlety, tak tam problém není. To jsou aktivní, vymýšlí, zařizují i nad rámec své pracovní doby. Z tohoto důvodu byl výzkum s těmito respondenty velice složitý a i přes veškerou snahu, pouze dostatečný.

### 3.3 Vlastní výzkum

Co se týká vlastního výzkumu u zřizovatelů, domluvila jsem si osobní schůzky, kdy jsem vyhověla jejich časovému rozvrhu i zvolenému prostředí, abych předešla stresové situaci.

V každé městské části jsem měla možnost hovořit se dvěma vedoucími, kteří se podíleli na procesu slučování, dohromady 4 respondenti.

Otázky, které jsem při kvantitativním rozhovoru použila:

#### 1. Funkční období na Úřadu městské části

- respondenti jsou ve funkci 5 a více let

<b>Funkční období</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
0-1	0	0	0
1-3	0	0	0
3-5	0	0	0
5 a více	2	2	4
<b>celkem</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>

## 2. Vaše kvalifikace

- Střední odborná škola – 0x,
- Bakalářské studium – 1x,
- Magisterské studium – 2x,
- Jiné – 1x

Kvalifikace	Praha 4	Praha 21	Celkem
Střední odborná škola	0	0	0
Bakalářské studium	0	1	1
Magisterské studium	1	1	2
jiné	1	0	1
<b>Celkem</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>

## 3. Mají zřizované školy specifické zaměření

- ano – 0x,
- ne – 8x

Zaměření školy	Praha 4	Praha 21	Celkem
ano	0	0	0
ne	4	4	8
<b>Celkem</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

## 4. Co by znamenalo sloučení subjektů v subjekt jeden, popište, prosím tři konkrétní změny ve finanční oblasti

- sjednocení majetku – 2x,
- úspora platů ředitelů – 2x,
- úspora provozních nákladů – 2x,
- jednotná úplata – 2x

Změna ve finanční oblasti	Praha 4	Praha 21	Celkem
sjednocení majetku	2	2	4
úspora platů ředitelů	2	2	4
úspora provozních nákladů	2	2	4
jednotná úplata	2	2	4

**5. Popište, prosím tři konkrétní změny v personální oblasti**

- větší nároky na ředitele v oblasti managementu řízení a vedení lidí – 4x,
- jeden ředitel + vedoucí odloučených pracovišť – 4x,
- jedna vedoucí školní jídelny – 4x

<b>Změna v personální oblasti</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
větší nároky na ředitele v oblasti managementu řízení a vedení lidí	2	2	4
jeden ředitel + vedoucí odloučených pracovišť	2	2	4
jedna vedoucí školní jídelny	2	2	4

**6. Popište, prosím, tři konkrétní změny v klimatu a mezilidských vztahů**

- větší možnost změny pracovního místa – 4x,
- větší komunikace a sdílení informací – 4x,
- pocit nerovnoprávnosti pracovníků odloučených pracovišť – 3x,
- závist – 3x

<b>Změna klimatu a mezilidských vztahů</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
větší možnost změny pracovního místa	2	2	4
větší komunikace a sdílení informací	2	2	4
pocit nerovnoprávnosti pracovníků odloučených pracovišť	1	2	3
závist	2	1	3

**7. Popište, prosím, tři změny pro přijímací řízení**

- jedna žádost – 4x,
- žádné duplicitní žádosti do ostatních mateřských škol – 4x,
- komunikace s jednou ředitelkou – 4x,
- vydáno jedno správní rozhodnutí – 4x

<b>Změna pro přijímací řízení</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
jedna žádost v přijímacím řízení	4	4	4
žádné duplicitní žádosti do ostatních mateřských škol	4	4	4
komunikace s jedním ředitelem	4	4	4
jedno správní rozhodnutí	4	4	4

**8. Popište, prosím, tři konkrétní změny v oblasti plánování**

- na plánování se podílí vedle ředitelky i vedoucí odloučených pracovišť – 4x,

- vedoucí odloučeného pracoviště má větší kompetence – 4x,
- lepší zabezpečení provozu o prázdninách, rekonstrukcích, nemoci – 4x

<b>Změna v oblasti plánování</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
na plánování se podílí vedle ředitelky i vedoucí odloučených pracovišť	4	4	4
vedoucí odloučeného pracoviště má větší kompetence	4	4	4
lepší zabezpečení provozu o prázdninách,...	4	4	4

#### **9. Popište, prosím, tři konkrétní změny v oblasti kontroly**

- náročnější vytvoření plánu kontrol a jeho dodržování – 4x,
- větší rozsah účetnictví – 4x,
- náročnější kontrola inventarizace – 4x

<b>Změna v oblasti kontroly</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
náročnější vytvoření plánu kontrol a jeho dodržování	4	4	4
větší rozsah účetnictví	4	4	4
náročnější kontrola inventarizace	4	4	4

#### **10. Popište, prosím, tři konkrétní změny v oblasti hodnocení**

- vytvoření plánu hodnocení – 4x,
- vytvoření kritérií hodnocení – 4x,
- zřizovatel hodnotí pouze ředitele – 4x

<b>Změna v oblasti hodnocení</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
vytvoření plánu hodnocení	4	4	4
vytvoření kritérií hodnocení	4	4	4
zřizovatel hodnotí pouze ředitele	4	4	4

#### **11. Popište, prosím, tři konkrétní změny v provozu o období prázdnin**

- zřizovatel komunikuje pouze s jedním ředitelem – 4x,
- rodič komunikuje také s jedním ředitelem – 4x,
- organizačně jednodušší zabezpečení provozu v některé z budov odloučených pracovišť dle počtu dětí a možnosti využití vlastní kuchyně – 4x,
- možnost střídání pedagogů i provozních zaměstnanců v budově s provozem – 4x

<b>Změna provozu v období prázdnin</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
zřizovatel komunikuje pouze s jedním ředitelem	4	4	4
rodič komunikuje také s jedním ředitelem	4	4	4
organizačně jednodušší zabezpečení provozu dle počtu dětí a možnosti využití vlastní kuchyně	4	4	4
možnost střídání pedagogů i provozních zaměstnanců v budově s provozem	4	4	4

## **12. Ředitelka sloučených subjektů má**

### **a) zachovat stávající personální pozice**

- záleží na rozhodnutí ředitele, na jeho vztazích a vyhodnocení zkušeností a schopností pracovníků – 4x

<b>Změna v personalistice</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
záleží na rozhodnutí ředitele, na jeho vztazích a vyhodnocení zkušeností a schopností pracovníků	4	4	4

### **b) současné ředitelky si ponechat jako vedoucí učitelky detašovaných pracovišť**

- záleží na konkrétní situaci – 4x,
- na kvalitě pedagoga – 4x,
- zájmu o nabízenou pozici – 4x

<b>Změna v pozici vedoucí odloučeného pracoviště</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
záleží na konkrétní situaci	4	4	4
na kvalitě pedagoga	4	4	4
zájmu o nabízenou pozici	4	4	4

### **c) ekonomická situace by byla ve sloučeném subjektu lepší**

- využívání množstevních slev při nákupu zařízení, vybavení, spotřebního zboží, potravin, energií a služeb – 4x,
- větší varianta v poskytování odměn a osobních příplatků zaměstnancům – 4x,
- provozní náklady zůstávají stejné – 4x

<b>Změna ekonomické situace</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
využívání množstevních slev při nákupu zařízení, vybavení, spotřebního zboží, potravin, energií a služeb	4	4	4
větší varianta v poskytování odměn a osobních příplatků zaměstnancům	4	4	4
provozní náklady zůstávají stejné	4	4	4

**d) byl by nutný školní internetový portál**

- ano pro sjednocení a předávání interních informací ředitele, pedagogů, ostatních zaměstnanců – 4x,
- externích pro rodiče a veřejnost – 4x

<b>Změna – školní internetový portál</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
ano - pro sjednocení a předávání interních informací ředitele, pedagogů, ostatních zaměstnanců	4	4	4
ano - externích pro rodiče a veřejnost	4	4	4

**13. Jaké informace týkající se chodu právního subjektu by měla ředitelka podávat**

- veškeré – 4x,
- výběrové – 0x,
- žádné – 0x

<b>Informace právního subjektu</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
veškeré	4	4	8
výběrové	0	0	0
žádné	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

**14. Jaké informace týkající se chodu jednotlivých pracovišť by měla ředitelka podávat**

- veškeré – 0x,
- výběrově – 4x,
- žádné – 0x

<b>Informace jednotlivých pracovišť</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
veškeré	0	0	0
výběrové	4	4	8
žádné	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

#### **15. Jaké motivační prostředky by měla ředitelka používat**

- finanční odměna dle nastavených kritérií – 4x,
- motivace – 4x,
- pochvala – 4x,
- možnost přestupu na jiné pracoviště v rámci jednoho subjektu – 4x

<b>Motivační prostředky</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
finanční odměna dle nastavených kritérií	4	4	4
motivace	4	4	4
pochvala	4	4	4
možnost přestupu na jiné pracoviště v rámci jednoho subjektu	4	4	4

#### **16. Ve kterých oblastech bude zřizovatel sloučený subjekt podporovat**

- zhodnocování jeho majetku na budovách a pozemcích – 4x,
- v získávání finančních prostředků z různých projektů – 4x,
- podpora dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků – 4x

<b>Podpora zřizovatele</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
zhodnocování jeho majetku na budovách a pozemcích	4	4	4
v získávání finančních prostředků z různých projektů	4	4	4
podpora dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků	4	4	4

Zástupci zřizovatele obou městských částí se na těchto odpovědích shodli. Jsou to cíle pro změny v organizacích. Zřizovatel změny sloučením provádí především z důvodů úspory finančních prostředků na provoz mateřských škol a uspokojení potřeb a požadavků rodičů při přijímacím řízení.

V městské části Praha 4 bylo sloučení jednotlivých mateřských škol do jednoho subjektu v souladu s Koncepcí rozvoje školství. Zde je uvedeno, že práva a povinnosti

organizace sloučení a pracovně právní vztahy přechází na nástupnickou organizaci. Opatření se jeví jako funkční a efektivní, zejména v souvislosti se zkušenostmi s řízením dalších sloučených pracovišť.

Proces sloučení byl projednán na jednání Komise pro výchovu, vzdělávání a rodinnou politiku se souhlasným stanoviskem. Dále bylo projednáno na jednání Rady městské části a schváleno na jednání Zastupitelstva městské části Praha 4.

#### Důvody pro provedení organizačních změn – výňatek z důvodové zprávy k usnesení

- efektivní využití kapacit sloučené školy při přijímání dětí k předškolnímu vzdělávání, a to i během celého školního roku včetně období školních prázdnin
- předpokládaná možnost zastupitelnosti pedagogických pracovníků a ostatních zaměstnanců na pracovištích sloučeného subjektu
- odstranění předchozího stavu řízení předškolních zařízení
- ekonomická úspora finančních prostředků určených na provoz (množstevní slevy při nákupu materiálu a objednávce služeb)
- úspornější nákup potravin pro školní stravování, zachování kvality stravování dětí ve všech školských subjektech
- snížení počtu příspěvkových organizací zřizovaných městskou částí (úspora jednoho pracovního místa ředitele, finanční prostředky spojené s úsporou platu ředitele budou použity k navýšení nenárokových složek platu zaměstnanců sloučeného subjektu, úspora platu vedoucí školní jídelny)
- k zajištění provozu bude potřeba méně pracovních sil, sníží se finanční prostředky za vedení účetnictví, vedoucí školní jídelny apod.
- rozšířením kapacity do pronajatých budov se zvyšuje finanční náročnost provozních nákladů školy, sloučením dojde k úspoře na nájemném
- není nutná rekonstrukce, školské zařízení splňuje potřebné hygienické, stavební i požární normy
- úspora vznikne plným využíváním jedné prádelny
- po vyřazení jednoho subjektu z rejstříku škol vznikne možnost využití budovy ke komerčním účelům – zisk
- úspora přímých nákladů na vzdělávání, možnost navýšení nenárokových složek platu



- snížení počtu příspěvkových organizací zřizovaných městskou částí a počet ředitelů škol – úspora mzdových finančních prostředků

Zřizovatel plánovanou změnu vždy projednal s řediteli a zaměstnanci dotčených škol a zároveň také s rodičovskou veřejností. Poté přistoupil ke změně, aniž provedl jakoukoliv analýzu nebo použil některý z existujících modelů jak dosáhnout efektivního procesu změny, čímž by proces změny proběhl bez problémů a zbytečných chyb. Z modelů výše uvedených by mohl využít například Lewinův třístupňový model (viz kapitola 2.6.v teoretické části práce).

Ukončení činnosti jedné organizace vyžaduje řadu úkonů. Jejich rámcový přehled mi poskytl zástupce zřizovatele.

#### Postup ukončení činnosti příspěvkové organizace z důvodu sloučení

##### *1. Oblast pracovně právní*

- odvolání ředitele zanikající organizace dle školského zákona, § 166, odst., 4, písm. c
- odvolání musí být písemné, doručené řediteli do vlastních rukou a musí obsahovat důvody odvolání, jinak je neplatné
- potvrzení ve funkci stávajícího ředitele přijímající organizace vystavuje zřizovatel pouze v případě změny názvu organizace
- v případě vyhlášení konkurzního řízení, jmenuje zřizovatel ředitele na základě jeho výsledku
- ke dni organizační změny (sloučení organizace) přecházejí práva a povinnosti z pracovně právních vztahů v plném rozsahu na přejímajícího ředitele
- ukončení pracovního poměru z organizačních důvodů dle § 46, odst. 1, písm. b zákoníku práce výpovědí nebo dohodou
- předání veškeré pracovně právní, personální a mzdové dokumentace přecházejících zaměstnanců

##### *2. Oblast majetková*

- zanikající organizace provede inventarizaci majetku, vyřadí neupotřebitelný majetek a zajistí vypořádání všech případných zjištěných rozdílů
- postup provedení inventarizace se řídí platnými předpisy

### 3. *Oblast finanční*

- vyčíslení nákladů spojených s organizační změnou
- úprava rozpočtu závazných ukazatelů z podkladů obou organizací

### 4. *Oblast investiční*

- zanikající organizace předá nástupnické organizaci přehled smluv o dodávkách energií, vody, nájmech, výpůjčkách apod. nebo jiných existujících právech ve prospěch třetích osob týkajících se objektu
- předá revizní zprávy na inženýrské sítě, kotelnu apod.
- zajistí převod investičních prostředků, informuje o uplatněných nebo připravovaných stavebních záměrech na investiční výstavbu

### 5. *Oblast pedagogická*

- rozhodnutí o vyřazení organizace ze školského rejstříku
- žádost o změnu zařazení do rejstříku škol
- předání veškeré pedagogické dokumentace

### 6. *Oblast ekonomická*

- zrušení bankovních účtů, převod zůstatků a následných plateb na nástupnickou organizaci
- provést finanční vypořádání za příslušné období
- provést inventarizaci majetku
- stanovit termín mimořádné účetní závěrky
- zpracovat daňové přiznání a informovat správce daně o ukončení činnosti

Městská část Praha 21, v uplynulém volebním období si ve svém programu také stanovila sloučení mateřských škol v jeden právní subjekt. Byla vytvořena pracovní skupina složená ze zástupců zřizovatele, ředitelů dotčených škol a člena komise výchovy a vzdělávání a záměr byl také zpracován do Koncepce školství. Zřizovatel se nechtěl této myšlenky vzdát a neustále argumentoval pozitivy, která sloučení přinesou. Ředitelé vypracovali dokument, kde použili Lewinův třístupňový model

### 1. rozmrazení – stávající pravidla, zvyklosti a způsoby myšlení jsou rozmrazeny (rozvolněny)

Každá příspěvková organizace má svoje pravidla, zvyklosti, kulturu, strukturu, způsoby myšlení, plánování. Než se přistoupí ke změně, je nutné tyto informace získat, mít

o nich znalosti a posoudit, jestli je možné jejich zachování nebo budou zničeny a jaké budou důsledky – přesné uvedení potřebných údajů

2. změna – proběhne zamýšlená změna, jejíž součástí může být zmatenost a nejistota

Ředitelé probírali zamýšlenou změnu na svých školách se svými zaměstnanci. Spustila se vlna plná nesouhlasu, zmatenosti, obav, nejistoty, odporu s cílem změně zabránit. Na jednotlivých školách byla provedena SWOT analýza a společně s dalšími argumenty o všech postupech, problémech a nejistém výsledku předána zřizovateli. Rada i Zastupitelstvo městské části Praha 21 nakonec pod tíhou argumentů ke sloučení subjektů nepřistoupilo.

Výňatek z důvodové zprávy k usnesení

Klady sloučení

1. nákup materiálu levnější z důvodu využívání množstevních slev
2. podávání pouze jedné žádosti k přijetí k předškolnímu vzdělávání, rodiče v současnosti podávají žádosti do každé mateřské školy

pro všechna zařízení bude stanovena jednotná výše úplaty za předškolní vzdělávání

Zápory sloučení

1. státní finanční prostředky na platy a na jedno dítě zůstanou ve stejné výši, tudíž k úsporám nedojde
2. nutné zvýšit příplatek za vedení a osobní příplatek řediteli, hrazeno by bylo z prostředků zřizovatele, předpokládaný nárůst o cca 4 000 Kč měsíčně, tj. okolo 50 000 Kč za rok.
3. z důvodu zkrácení týdenního rozsahu přímé pedagogické činnosti může dojít k potřebě navýšení pracovníka pedagoga nebo ekonoma; na navýšení nebudou přiděleny státní finanční prostředky, pracovníka by hradil zřizovatel
4. příspěvek na provoz od zřizovatele zůstane ve stejné výši
5. úspory se mohou projevit v koncepčním nakládání s energiemi, financemi a hospodařením
6. může přinést neprůhlednost hospodaření a menší zainteresovanost kmenových pracovníků v úsporách.
7. na ředitele bude kladen velký nárok ve všech oblastech manažerské pozice (řídící, ekonomické, pedagogické, organizační).

3. zamrazení – nová pravidla, zvyklosti a způsoby myšlení jsou zamrazeny (zafixovány). Přistoupení k této fázi již nebyl důvod, protože Rada i Zastupitelstvo městské části Praha 21 nakonec pod tíhou argumentů ke sloučení subjektů nepřistoupilo.

Ředitele mateřských škol dotčených městských částí jsem požádala o vyplnění dotazníku s těmito otázkami. Z každé městské části odpovídali 4 ředitelé, takže celkem 8.

### 1. Funkční období ředitelky MŠ

- 1-3 roky – 1x,
- 3-5 let – 3x,
- 5 a více let – 4x

<b>Funkční období</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
1-3	0	1	1
3-5	3	1	4
5 a více	1	2	3
<b>Celkem</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

### 2. Absolvování studia potřebného pro výkon funkce ředitelky MŠ

- Studium pro ředitele škol a školských zařízení (FSI) – 1x,
- Bakalářské studium – 6x,
- Magisterské studium – 1x

<b>Vzdělání</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
Studium pro ředitele škol a školských zařízení (FSI)	0	1	1
Bakalářské studium	4	2	6
Magisterské studium	0	1	1
<b>Celkem</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

### 3. Jak velkou školu řídíte

- 3 třídy - 2x,
- 4 třídy – 2x,
- 5 a více tříd – 4x

Počet tříd	Praha 4	Praha 21	Celkem
3 třídy	1	1	2
4 třídy	0	2	2
5 a více tříd	3	1	4
<b>Celkem</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

#### 4. Má vaše škola specifické zaměření

- ano – 2x partnerství s jinou zemí (Německo, Itálie),
- ne – 6x

Specifické zaměření školy	Praha 4	Praha 21	Celkem
ano - partnerství s jinou zemí (Německo, Itálie)	1	1	2
ne	3	3	6
<b>Celkem</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

#### 5. Co by pro Vás znamenalo sloučení čtyř subjektů v subjekt jeden

- psychická zátěž – 6x,
- fyzická zátěž – 4x ,
- výzva – 3x – pouze jeden ředitel uvedl výzvu, jinak ředitelé kumulaci zátěží

Změna po procesu sloučení	Praha 4	Praha 21	Celkem
psychická zátěž	3	3	6
fyzická zátěž	3	1	4
výzva	2	1	4

#### 6. Popište, prosím tři konkrétní změny ve finanční oblasti

- klady
- zvýšení platů – 8x,
- zvýšení investičních prostředků – 8x,
- získávání finančních prostředků z projektů a fondů – 8x,
- možnost zakoupení kvalitnějšího vybavení školy a kuchyně – 8x
- zápory
- možný nepoměr rozdělování finančních prostředků na nenárokové složky platu na jednotlivých pracovištích – 5x,
- větší náročnost účetnictví – 8x,

- velká zodpovědnost ředitele – 8x

<b>Změny ve finanční oblasti</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
<b>klady</b>			
zvýšení platů	4	4	8
zvýšení investičních prostředků	4	4	8
získávání finančních prostředků z projektů a fondů	4	4	8
možnost zakoupení kvalitnějšího vybavení školy a kuchyně	4	4	8
<b>zápory</b>			
možný nepoměr rozdělování finančních prostředků na nenárokové složky platu na jednotlivých pracovištích	3	2	5
větší náročnost účetnictví	4	4	8
velká zodpovědnost ředitele	4	4	8

## 7. Popište, prosím tři konkrétní změny v personalistice

- klady
- zvýšení kvalifikačních předpokladů – 8x,
- výběrové řízení mezi uchazeči o zaměstnání – 8x,
- ochota k dalšímu vzdělávání – 8x,
- snížení počtu vedoucích školních jídelen, ekonomů a účetních – 8x
- zápory
- vedoucí odloučeného pracoviště má menší kompetence k řízení a vedení lidí – 8x,
- menší kompetence ke kontrolní činnosti a hodnocení zaměstnanců – 8x,
- omezen osobní kontakt všech zaměstnanců s ředitelem – 8x,
- omezený personální výběr na jednotlivá pracoviště – 8x,
- demokratický styl řízení se mění na autoritativní – 5x,
- demokratický styl řízení zůstává – 3x

<b>Změny v personalistice</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
<b>klady</b>			
zvýšení kvalifikačních předpokladů	4	4	8
výběrové řízení mezi uchazeči o zaměstnání	4	4	8
ochota k dalšímu vzdělávání	4	4	8
snížení počtu vedoucích školních jídelen,	4	4	8

ekonomů a účetních			
<b>zápory</b>			
vedoucí odloučeného pracoviště má menší kompetence k řízení a vedení lidí	4	4	8
menší kompetence ke kontrolní činnosti a hodnocení zaměstnanců	4	4	8
omezen osobní kontakt všech zaměstnanců s ředitelem	4	4	8
omezený personální výběr na jednotlivá pracoviště	4	4	8
demokratický styl řízení se mění na autoritativní	3	2	5
demokratický styl řízení zůstává	1	2	3
<b>Celkem</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

#### 8. Popište, prosím, tři konkrétní změny klimatu a mezilidských vztahů

- klady
- nebyly definovány
- zápory
- změna kultury a image školy – 8x,
- narušení vztahů mezi zaměstnanci – 8x,
- rivalita mezi pracovišti – 8x,
- neosobní vztahy zaměstnanců s ředitelem a naopak ředitele se zaměstnanci – 3x,
- vedoucí odloučených pracovišť nemají dostatek kompetencí k řešení konfliktů, stížností a krizových situací – 8x,
- složitější zavádění změn – 8x

<b>Změna klimatu a mezilidských vztahů</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
<b>klady</b>	0	0	0
<b>zápory</b>			
změna kultury a image školy	4	4	8
narušení vztahů mezi zaměstnanci	4	4	8
rivalita mezi pracovišti	4	4	8
neosobní vztahy zaměstnanců s ředitelem a naopak ředitele se zaměstnanci	2	1	3

vedoucí odloučených pracovišť nemají dostatek kompetencí k řešení konfliktů, stížností a krizových situací	4	4	8
složitější zavádění změn	4	4	8

### 9. Popište, prosím, tři změny pro přijímací řízení

- klady
- zjednodušení procesu – 8x,
- zánik duplicitních žádostí – 8x,
- přehlednost – 8x,
- jednotnost dokumentů – 8x,
- správní řízení probíhá ve spolupráci s vedoucími odloučených pracovišť – 8x
- zápory
- velké množství vydaných rozhodnutí – 8x,
- podepisuje pouze ředitel – 8x,
- obsáhlá administrativa - 8x

Změna pro přijímací řízení	Praha 4	Praha 21	Celkem
<b>klady</b>			
zjednodušení procesu	4	4	8
zánik duplicitních žádostí	4	4	8
přehlednost	4	4	8
jednotnost dokumentů	4	4	8
správní řízení probíhá ve spolupráci s vedoucími odloučených pracovišť	4	4	8
<b>zápory</b>			
velké množství vydaných rozhodnutí	4	4	8
podepisuje pouze ředitel	4	4	8
obsáhlá administrativa	4	4	8
<b>Celkem</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

### 10. Ve své řídicí funkci jsem přistupovala k manažerským funkcím v následujícím pořadí: (prosím, očísľujte):

- plánování – 1. – 4x, 2. – 4x
- organizování – 1. – 3x, 2. - 5x



- kontrola – 1. – 0x, 2. – 0x, 3. – 6x, 4. – 2x
- rozhodování – 1. – 1x, 2. – 1x, 3. – 2x, 4. – 3x, - 5. – 1x
- hodnocení – 1. – 0x, 2. – 0x, 3. – 0x, 4. – 3x, 5. – 5x

<b>Manažerské funkce</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
<b>plánování</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
1. místo	1	3	4
2. místo	3	1	4
3. místo	0	0	0
4. místo	0	0	0
5. místo	0	0	0
<b>organizování</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
1. místo	2	1	3
2. místo	2	3	5
3. místo	0	0	0
4. místo	0	0	0
5. místo	0	0	0
<b>kontrola</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
1. místo	0	0	0
2. místo	0	0	0
3. místo	4	2	6
4. místo	0	2	4
5. místo	0	0	0
<b>rozhodování</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
1. místo	1	0	1
2. místo	0	1	1
3. místo	1	1	2
4. místo	1	2	3
5. místo	1	0	1
<b>hodnocení</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
1. místo	0	0	0
2. místo	0	0	0
3. místo	0	0	0

4. místo	2	1	3
5. místo	2	3	5

**11. Popište, prosím, první tři konkrétní činnosti *plánování* po vašem nástupu do funkce**

- situační analýza – současné postavení školy, image školy, konkurence – 7x,
- SWOT analýza – slabé a silné stránky školy, jaké jsou příležitosti a hrozby – 8x,
- vize – plány dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé – organizační plán nového právního subjektu, investiční, finanční, personální, hodnocení, odměňování – 5x,
- ŠVP a koncepce – vzájemné prolínání – 7x

<b>Činnosti plánování</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
situační analýza	3	4	7
SWOT analýza	4	4	4
vize - plány	3	2	5
ŠVP a koncepce	4	3	7

**12. Popište, prosím, první tři konkrétní činnosti *rozhodování* po vašem nástupu do funkce**

- nastavení výchovně vzdělávacích a organizačních procesů, režimu služeb – 8x,
- změny v ŠVP- 8x,
- podpora rozmanitých metod činností – 5x,
- využití fundraisingu – 1x

<b>Činnosti rozhodování</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
nastavení výchovně vzdělávacích a organizačních procesů, režimu služeb	4	4	4
změny v ŠVP	4	4	4
podpora rozmanitých metod činností	3	2	5
využití fundraisingu	0	1	1
<b>Celkem</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

**13. Popište, prosím, první tři konkrétní činnosti *kontroly* po vašem nástupu do funkce**

- finanční kontrola od zřizovatele – 8x,
- hygienická kontrola – 8x,

- metodická kontrola od zřizovatele – 5x,
- kontrola stavu objektů a vybavení – inventarizace – 8x,
- kontrola dokumentů, aktualizace, doplnění – 8x,
- kontrola kvalifikačních předpokladů,
- zařazení do platových tříd dle Katalogu prací – 8x

<b>Činnosti kontroly</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
finanční kontrola od zřizovatele	4	4	8
hygienická kontrola	4	4	8
metodická kontrola od zřizovatele	1	4	5
kontrola stavu objektů a vybavení – inventarizace	4	4	8
kontrola dokumentů – aktualizace, doplnění	4	4	8
kontrola kvalifikačních předpokladů, zařazení do platových tříd dle Katalogu prací	4	4	8
<b>Celkem</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

**14. Popište, prosím, první tři konkrétní činnosti *hodnocení* po vašem nástupu do funkce**

- image a klima školy – 8x,
  - pracovní prostředí, splnění hygienických požadavků – 8x,
  - pracovního výkonu a jeho motivace – 6x,
  - schopnosti, znalosti a zkušenosti s prací v týmu – 5x,
  - přístup a realizace změn – 4x,
  - kritéria pro hodnocení pedagogického procesu, vykonané práce, odměn a osobních příplatků – 8x,
- využití hodnocení k poskytnutí zpětné vazby a jejího dalšího využití – 8x

<b>Činnosti hodnocení</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
image a klima školy	4	4	8
pracovní prostředí, splnění hygienických požadavků	4		8
pracovního výkonu a jeho motivace	3	3	6
schopnosti, znalosti a zkušenosti s prací v týmu	3	2	5
přístup a realizace změn	1	3	4
kritéria pro hodnocení pedagogického procesu, vykonané práce, odměn a osobních příplatků	4	4	8

využití hodnocení k poskytnutí zpětné vazby a jejího dalšího využití	4	4	8
<b>Celkem</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

**15. Popište, prosím, první tři konkrétní činnosti *organizování* po vašem nástupu do funkce**

- rozdělení kompetencí a pravomocí - 2x,
- sjednocení pracovních činností – návaznost – 6x,
- plnění delegovaných úkolů – vymezení potřebných činností – 5x,
- přehodnocení organizační struktury ve třídách – 2x,
- výběr zástupce ředitele – 8x,
- organizace služeb – 8x,
- sponzoring – vyvíjení aktivit pro atraktivnost školy – 8x

<b>Činnosti organizování</b>	<b>P raha 4</b>	<b>P raha 21</b>	<b>C elkem</b>
rozdělení kompetencí a pravomocí	2	0	2
sjednocení pracovních činností – návaznost	4	2	6
plnění delegovaných úkolů, vymezení potřebných činností	2	3	5
přehodnocení organizační struktury ve třídách	0	2	2
výběr zástupce ředitele	4	4	8
organizace služeb	4	4	8
sponzoring – vyvíjení aktivit pro atraktivnost školy	4	4	8

**16. Při řízení sloučeného subjektu zachovám specifika jednotlivých subjektů**

- ano - 5x,
- ne – 3x

<b>Zachování specifik</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
ano	2	3	5
ne	2	1	3
<b>Celkem</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

**17. Při řízení sloučeného subjektu bude pouze jeden ŠVP pro všechny subjekty**

- ano – 6x,

- ne – 2x

<b>ŠVP</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>celkem</b>
ano	3	3	6
ne	1	1	4

#### 18. V jakém rozsahu by měla být přímá pedagogická činnost při sloučení (15 tříd)

- žádná – 5x,
- minimální – 3x,
- dle legislativy 13 hodin týdně – 0x

<b>Rozsah přímé pedagogické činnosti</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
žádná	2	3	5
minimální	2	1	3
dle legislativy 13 hodin týdně	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

#### 19. Využil/a byste vnitřní stanovy, řády, pokyny, směrnice - dokumentaci

- převzal/a beze změny – 0x,
- převzal/a s úpravami (aktualizace) – 5x,
- neprevzal/a-vytvořila zcela nové – 3x

<b>Vnitřní dokumentace</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
převzal/a beze změny	0	0	0
převzal/a s úpravami (aktualizace)	2	3	5
neprevzal/a-vytvořila zcela nové	2	1	3
<b>Celkem</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

#### 20. Zdroj zkušeností pro Vaši ředitelskou praxi

- porady ředitelek škol svolávané zřizovatelem – 6x,
- neoficiální setkání ředitelek škol – 7x,
- DVPP (školský management) – 8x,
- jiné – konference – 1x

<b>Zdroje</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
porady ředitelky škol svolávané zřizovatelem	2	4	6
neoficiální setkání ředitelky škol	4	3	7
DVPP (školský management)	4	4	8
jiné – konference	0	0	1
<b>Celkem</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

## 21. Jaké oblasti řízení sloučených subjektů považujete za nejobtížnější

- koncepční a organizační – vytváření systémů, plánování, řešení problémů – 8x,
- poznávání a hodnocení pracovníků v průběhu pracovních aktivit – 8x,
- image školy – velký počet zaměstnanců – loajalita, chování na veřejnosti, jednání, pracovní výsledky – 8x,
- nepřítomnost ředitelky na pracovišti – 8x,
- zkreslování informací – 5x,
- materiální – neznalost budov a prostředí – 7x,
- spolupráce s rodiči – 8x

<b>Oblast řízení</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
koncepční a organizační – vytváření systémů, plánování, řešení problémů	4	4	8
poznávání a hodnocení pracovníků v průběhu pracovních aktivit	4	4	8
image školy – velký počet zaměstnanců – loajalita, chování na veřejnosti, jednání, pracovní výsledky	4	4	8
nepřítomnost ředitelky na pracovišti	4	4	8
zkreslování informací	3	2	5
materiální – neznalost budov a prostředí	4	3	7
spolupráce s rodiči	4	4	4
<b>Celkem</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

## 22. Podstatné informace týkající se chodu právního subjektu poskytují zaměstnancům

- v míře nezbytně nutné – 2x,
- veškeré – 3x,
- výběrově – 3x,

- vůbec neposkytují – 0x

<b>Informace pro všechny zaměstnance</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
v míře nezbytně nutné	2	0	2
veškeré	2	1	3
výběrové	0	3	3
vůbec neposkytují	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

### **23. Podstatné informace týkající se chodu jednotlivých pracovišť poskytují zaměstnancům**

- v míře nezbytně nutné – 1x,
- – 2x, výběrově – 5x,
- vůbec neposkytují – 0x

<b>Informace pro zaměstnance odloučených pracovišť</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
v míře nezbytně nutné	0	1	1
veškeré	2	0	2
výběrově	2	3	5
vůbec neposkytují	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

### **24. Jaké motivační prostředky používám**

- hmotné – odměna, osobní příplatek – 8x
- nehmotné – uznání, pochvala, podpora profesního růstu – další vzdělávání pedagogických pracovníků, příjemné pracovní prostředí – vybavení tříd, přátelská atmosféra - 8x

<b>Motivační prostředky</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
hmotné	4	4	8
nehmotné	4	4	8
<b>Celkem</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

## 25. Můj převažující styl řízení po nástupu do funkce

- autoritativní – 0x,
- týmový – 0x,
- demokratický – 5x,
- mocenský – 0x,
- laskavý – 3x

<b>Styl řízení při nástupu do funkce</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>celkem</b>
autoritativní	0	0	0
týmový	0	0	0
demokratický	2	3	5
mocenský	0	0	0
laskavý	2	1	3
<b>Celkem</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

## 26. Můj styl řízení se postupně změnil na

- autoritativní – 0x,
- týmový – 5x,
- demokratický – 3x,
- mocenský – 0x
- laskavý – 0x

<b>Styl řízení v průběhu vykonávání funkce</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
autoritativní	0	0	0
týmový	2	3	5
demokratický	2	1	3
mocenský	0	0	0
laskavý	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

## 27. Využívám nyní svůj čas efektivně, mám svůj čas rozdělený mezi v %

- pracovní čas – 25% - 1x, 40% - 3x, 50% - 2x, 60% - 1x, 80% - 1x
- volný čas – 10% - 2x, 20% - 4x, 25% - 2x
- zdravotní čas – 5% - 1x, 10% - 6x, 40% - 1x
- rodinný čas – 10% - 2x, 25% - 2x, 30% - 4x



Využití času v %	Praha 4	Praha 21	Celkem
<b>Pracovní čas</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
25%	1	0	1
40%	1	2	2
50%	0	2	2
60%	1	0	1
80%	1	0	1
<b>Volný čas</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
10%	1	1	2
20%	3	1	4
25%	0	2	2
<b>Zdravotní čas</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
5%	0	1	1
10%	4	2	6
40%	0	1	1
<b>Rodinný čas</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
10%	2	0	2
25%	1	1	2
30%	1	3	4
<b>Celkem</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

## 28. Využívám nyní techniky řízení času v %

- úkolování - pověření určitým konkrétním úkolem – 15% - 1x, 20% - 2x, 30%, - 4x, 40% - 1x
- delegování - předání konkrétně vymezených odpovědností a pravomocí
- na konkrétního pracovníka – 20% - 1x, 50% - 6x, 70% - 1x
- zmocnění - bez konkrétní odpovědnosti a pravomocí – 10% - 3x, 15% - 2x, 20% - 3x

Využívání techniky řízení času v %	Praha 4	Praha 21	Celkem
<b>úkolování - pověření určitým konkrétním úkolem</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
15%	1	0	1
20%	1	1	2
30%	0	4	4
40%	1	0	1
<b>delegování - předání konkrétně vymezených odpovědností a pravomocí na konkrétního pracovníka</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
20%	1	0	1
50%	3	3	6
70%	0	1	1
<b>zmocnění - bez konkrétní odpovědnosti a pravomocí</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
10%	2	1	3
15%	2	0	2
20%	0	3	3
<b>Celkem</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

### 29. Spolupracujete s ostatními MŠ v MČ

- programy pro děti – 1x,
- spolupráce mezi pedagogy – 0x

Spolupráce	Praha 4	Praha 21	Celkem
programy pro děti	0	1	1
spolupráce mezi pedagogy	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

### 30. Pozice ředitele sloučených subjektů

- zachování stávajících personálních pozic, ano - 7x, ne – 1x
- současné ředitelky bych si ponechal/a jako vedoucí učitelky detašovaných pracovišť, ano - 6x, ne – 2x
- ekonomická situace by byla ve sloučeném subjektu lepší, ano - 2x, ne – 6x
- zavedla bych školní internetový portál - ano - 8x, ne - 0x
- jen pro pedagogy - ano – 2x, ne – 6x
- také pro rodiče, ano - 6x, ne – 2x

Pozice ředitele	Praha 4	Praha 21	Celkem
<b>zachování stávajících personálních pozic</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
ano	4	3	7
ne	0	1	1
<b>současné ředitelky bych si ponechal/a jako vedoucí učitelky detašovaných pracovišť</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
ano	2	4	6
ne	2	0	2
<b>ekonomická situace by byla ve sloučeném subjektu lepší</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
ano	1	1	2
ne	3	3	6
<b>zavedla bych školní internetový portál</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
ano	4	4	8
ne	0	0	0
jen pro pedagogy			
ano	1	1	2
ne	3	3	6
také pro rodiče			
ano	3	3	6
ne	1	1	2
<b>Celkem</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

Výzkum ukázal, že ředitelé, u nichž proces slučování již proběhl, a změny v organizacích jsou provedeny, vyjadřují konkrétní poznatky a zkušenosti. Z jejich hlediska je proces změny řízení velice náročný. Také proces řízení a vedení lidí ve sloučených subjektech vyžaduje nepoměrně větší zátěž oproti řízení a vedení pouze jedné organizace. Vysokoškolské vzdělání v oblasti managementu je naprostou nutností vzhledem k šíři kompetencí a zodpovědnosti. I když mají na svých odloučených pracovištích své zástupce s pověřenými kompetencemi, nesou plnou zodpovědnost. Jako velkou zátěž považují také zákonný počet hodin přímé pedagogické práce, přesto že je práce s dětmi nesmírně baví, naplňuje je a nabíjí novou energií. Ředitelé mají „daleko“ ke všem zaměstnancům, nejsou s nimi v každodenním

blízkém kontaktu a nemohou bezprostředně vstupovat do řešení konfliktů, problémů a stížností, ani být nápomocni radou, povzbuzením a motivací k další práci. Rovněž proces kontroly a hodnocení je problematický, i když jsou jasně daná kritéria a pravidla.

Ředitelé, kde proces slučování subjektů nenastal, vyjádřili stejné pochybnosti a ve stejných oblastech, které dle jejich názoru a zkušeností mohou nastat.

Ředitelé obou městských částí provedli SWOT analýzu k danému procesu změny

#### **Praha 4**

##### **Pozitiva, silné stránky**

- jednodušší přijímací řízení - rodiče podají pouze jednu žádost, odpadají duplicitní přihlášky
- zajištění celoročního provozu, hlavně v období hlavních prázdnin
- zastupitelnost zaměstnanců v době nemocí, dovolených, rekonstrukcí, havárií, studijního volna
- množstevní slevy energií, vybavení, potravin
- sjednocení úplaty
- sjednocení provozní doby jednotlivých pracovišť

##### **Negativa, slabé stránky**

- administrativní náročnost procesu změny
- velké finanční náklady – ukončení smluv, ztráty výhodných nákupů, náklady na změny v zápisech do rejstříků (škol a obchodního)
- inventarizace majetku a převod na nový subjekt
- náklady na výběrová řízení
- přidělování finančních prostředků na provoz od zřizovatele v jedné částce
- minimální účast ředitele v přímém kontaktu se zaměstnanci a rodiči
- osobní neznalost zaměstnanců, dětí i rodičů ředitelem

## Příležitosti

- zastupitelnost zaměstnanců na pracovištích v době dovolených, v době prázdnin, nemoci, rekonstrukcích, haváriích, studijního volna
- zajištění celoročního provozu, především v době hlavních prázdnin
- šance na získání finančních prostředků z grantů

## Hrozby a rizika

- zastupitelnost – neznalost prostředí, dětí a rodičů, jiných zaměstnanců
- jeden ŠVP pro všechna pracoviště – ztráta motivace pedagogů k tvořivé práci
- ztráta výjimečnosti a zdravé konkurence mezi jednotlivými pracovišti – uniformnost
- neosobní jednání ředitele z neznalosti prostředí, vztahů na pracovišti
- neobjektivní kontrola a hodnocení
- neoperativnost z časových důvodů dojezdu na jednotlivá pracoviště
- zvýšené finanční náklady za telefon, cestovné
- nepřítomnost ředitele na akcích pořádaných jednotlivými pracovišti
- špatná informovanost zaměstnanců
- možnost ztráty sponzorských darů od rodičů – neprůhlednost
- možnost zrušení některých pracovních pozic – spojování a dělení úvazků
- možný rozpad stávajících kolektivů

## Praha 21

### Pozitiva, silné stránky

- jednodušší přijímací řízení - rodiče podají pouze jednu žádost, odpadají duplicitní přihlášky
- zajištění celoročního provozu, hlavně v období hlavních prázdnin
- zastupitelnost zaměstnanců v době nemocí, dovolených, rekonstrukcí, havárií, studijního volna
- množstevní slevy energií, vybavení, potravin
- sjednocení výše úplaty

### Negativa, slabé stránky

- administrativní náročnost procesu změny
- velké finanční náklady – ukončení smluv, ztráty výhodných nákupů, náklady na změny v zápisech do rejstříků (škol a obchodního)
- inventarizace stávajícího majetku a převod na nový subjekt
- přidělování finančních prostředků na provoz od zřizovatele v jedné částce
- minimální účast ředitele v přímém kontaktu se zaměstnanci a rodiči
- osobní neznalost zaměstnanců, dětí i rodičů ředitelem

### Příležitosti

- zastupitelnost zaměstnanců na pracovištích v době dovolených, prázdnin, nemoci, rekonstrukcí, haváriích, studijního volna
- zajištění celoročního provozu v době prázdnin při nižším počtu dětí
- šance na získání finančních prostředků z grantů
- zapojení do různých projektů – partnerství s jinými školami i v zahraničí, zdravý životní styl, využití jednotlivých školních zahrad k tematickým úpravám
- větší možnost k účasti na dalším vzdělávání pedagogických pracovníků
- odlišnosti ve školním vzdělávacím programu

### Hrozby a rizika

- možné problémy při zastupitelnosti – neznalost prostředí, dětí a rodičů
- jeden ŠVP pro všechna pracoviště – ztráta motivace pedagogů k tvořivé práci
- ztráta výjimečnosti a zdravé konkurence mezi jednotlivými pracovišti – uniformnost
- neosobní jednání ředitele z neznalosti prostředí, vztahů na pracovišti
- neobjektivní kontrola a hodnocení
- neoperativnost z časových důvodů dojezdu na jednotlivá pracoviště
- nepřítomnost ředitele na akcích pořádaných jednotlivými pracovišti
- špatná informovanost zaměstnanců
- možnost netransparentnosti využití sponzorských darů od rodičů
- zrušení některých pracovních pozic

- rozpad stávajících kolektivů

Pokud srovnáme SWOT analýzy ředitelů obou městských částí, zjistíme, že mezi nimi nejsou zásadní rozdíly, ač ředitelé z Prahy 21 mají znalosti pouze teoretické (kromě jedné ředitelky, která má odloučené pracoviště).

Každá mateřská škola staví na hodnotách jako je důvěra, spolehlivost, bezpečnost, jistota, které se budují dlouho a za značného úsilí. Sloučením několika takových to jedinečných organizací se naruší kultura a klima školy, zruší se vybudované dlouholeté vzdělávací programy, jimiž se mateřské školy profilovaly, odlišovali se od ostatních předškolních zařízení a k nimž se pedagogičtí pracovníci vzdělávali. Dochází k uniformitě práce, bez rozdílů v pedagogickém procesu, metodách, zaměření, organizaci práce. Rodiče ztratí možnost výběru a volby nabídky pro svoje děti.

V rámci výzkumu jsem rozeslala dotazníky i pedagogickým pracovníkům jednotlivých škol. Návratnost byla 30% s argumenty, že jich se změna slučování vlastně netýká, oni „jen“ učí, nevědí, co by na jednotlivé otázky odpověděli, protože se o problematiku nezajímají. Velice mě tento přístup překvapil, protože jsem se domnívala, že proces slučování se jich bezprostředně týká, budou chtít sdílet svoje pocity, zkušenosti, strach, nejistotu, vyjádřit svůj boj a boj celého kolektivu za zachování stávajícího stavu. Nic takového se ovšem nestalo, pouze několik pedagogů bylo ochotno spolupracovat.

Výsledky dotazníkového šetření u pedagogických pracovníků. Z celkového počtu 85 vyplnilo dotazník 26 pedagogů z 8 mateřských škol.

### **1. Funkční období učitelky MŠ**

- 0-1 rok – 0x,
- 1-3 roky – 13x,
- 3-5 let – 10x,
- 5 a více let – 3x

<b>Funkční období</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
0-1	0	0	0
1-3	3	5	13
3-5	8	7	10
5 a více	2	1	3
<b>Celkem</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>26</b>

## 2. Vaše kvalifikace

- Střední pedagogická škola – 17x,
- Bakalářské studium – 7,
- Magisterské studium- 2x,
- Jiné – 0x

<b>Kvalifikace</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
Střední pedagogická škola	9	8	17
Bakalářské studium	3	4	7
Magisterské studium	1	1	2
jiné	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>26</b>

## 3. Jak velká je vaše škola

- 2 třídy – 0x,
- 3 třídy – 3x,
- 4 třídy – 5x,
- 5 a více tříd – 5x

<b>Velikost školy</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
2 třídy	0	0	0
3 třídy	1	2	3
4 třídy	3	2	5
5 a více tříd	2	3	5

## 4. Má vaše škola specifické zaměření

- ano – 2x
- ne – 6x



<b>Specifické zaměření školy</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
ano	1	1	2
- jaké	spolupráce s německou mateřskou školou	spolupráce s italskou mateřskou školou	
ne	3	3	6
<b>Celkem MŠ</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

**5.Co by pro Vás znamenalo sloučení čtyř subjektů v subjekt jeden, popište, prosím tři konkrétní změny ve finanční oblasti**

- změna úplaty – 26x,
- přesuny finančních prostředků mezi subjekty – 14x,
- zhoršené financování materiálního vybavení – 23x

<b>Změny ve finanční oblasti</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
změna úplaty	12	14	26
přesuny finančních prostředků mezi subjekty	8	6	14
zhoršené financování materiálního vybavení	10	13	23
<b>Celkem</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>26</b>

**6.Popište, prosím tři konkrétní změny v personální oblasti**

- propouštění zaměstnanců – 13x ,
- přesun pracovníků na jiná pracoviště – 26x,
- vytvoření nových pracovních pozic – 20x

<b>Změny v personální oblasti</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
propouštění zaměstnanců	7	5	13
přesun pracovníků na jiná pracoviště	11	13	24
vytvoření nových pracovních pozic	10	10	20
<b>Celkem</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>26</b>

**7. popište, prosím, tři konkrétní změny v klimatu a mezilidských vztazích**

- možnost protěžování kmenové školy – 26x,
- změna pracovních kolektivů – 26x,
- neosobní jednání ředitele – 19x

<b>Změny klimatu a mezilidských vztahů</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
možnost protěžování kmenové školy	13	13	26
změna pracovních kolektivů	13	13	26
neosobní jednání ředitele	10	9	19
<b>Celkem</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>26</b>

#### **8. Popište, prosím, tři změny pro přijímací řízení**

- zápis pro všechny děti v jedné mateřské škole – 16x,
- nevím – 10x

<b>Změny v přijímacím řízení</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
zápis pro všechny děti v jedné mateřské škole	10	6	16
nevím	3	7	10
<b>Celkem</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>26</b>

#### **9. Popište, prosím, tři konkrétní změny v oblasti plánování**

- přístup ředitele – 18x,
- více porad – 7x,
- nevím – 11x

<b>Změny v oblasti plánování</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
přístup ředitele	4	14	18
více porad	4	3	7
nevím	5	6	11
<b>Celkem</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>36</b>

#### **10. Popište, prosím, tři konkrétní změny v oblasti kontroly**

- nedostatek času ředitele – 26x,
- neznalost práce pedagogů – 26x,
- nastavení pravidel – 26x

<b>Změny v oblasti kontroly</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
nedostatek času ředitele	10	16	26
neznalost práce pedagogů	12	14	26
nastavení pravidel	13	13	26
<b>Celkem</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>26</b>

#### **11. Popište, prosím, tři konkrétní změny v oblasti hodnocení**

- ředitel nemůže hodnotit pedagogy u jiného pracoviště, nezná jejich práci – 13x,
- hodnotí vedoucí odloučeného pracoviště – 13x,

- stanovení jednotných pravidel – 4x

<b>Změny v oblasti hodnocení</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
ředitel nemůže hodnotit pedagogy u jiného pracoviště, nezná jejich práci	6	7	13
hodnotí vedoucí odloučeného pracoviště	6	7	13
stanovení jednotných pravidel	1	3	4
<b>Celkem</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>26</b>

### **12. Popište, prosím, tři konkrétní změny v tvorbě ŠVP**

- týmová práce pedagogů jednoho subjektu, ne více – 26x,
- zapracování specifik pro jednotlivá pracoviště – 26x,
- nevím – 26x

<b>Změny v tvorbě ŠVP</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
týmová práce pedagogů jednoho subjektu, ne více	13	13	26
zapracování specifik pro jednotlivá pracoviště	13	13	26
nevím	13	13	26
<b>Celkem</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>26</b>

### **13. Ředitel sloučených subjektů**

- zachovat stávající personální pozice
- ano – 21x, ne – 5x
- současné ředitelky si ponechat jako vedoucí učitelky detašovaných pracovišť
- ano – 13x, ne – 0x
- ekonomická situace by byla ve sloučeném subjektu lepší
- ano – 7x, ne – 19x
- byl by nutný školní internetový portál
- ano – 13x, ne – 0x
- jen pro pedagogy - ano – 13x, ne – 0x
- také pro rodiče - ano – 13x, ne – 0x

<b>Ředitel</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
<b>zachovat stávající personální pozice</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>26</b>
ano	10	11	21
ne	3	2	5
<b>současné ředitelky si ponechat jako vedoucí učitelky detašovaných pracovišť</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>26</b>
ano	13	13	26
ne	0	0	0
<b>ekonomická situace by byla ve sloučeném subjektu lepší</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>26</b>
ano	3	4	7
ne	10	9	19
<b>byl by nutný školní internetový portál</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>26</b>
ano	13	13	26
ne	0	0	0
jen pro pedagogy	13	13	26
ano	13	13	26
ne	0	0	0
také pro rodiče	13	13	26
ano	13	13	26
ne	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>26</b>

**14. Jaké informace týkající se chodu právního subjektu by měla ředitelka podávat**

- veškeré – 8x,
- výběrové – 18x,
- žádné – 0x

<b>Informace o chodu celého subjektu</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
veškeré	5	3	8
výběrové	8	10	18
žádné	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>26</b>

**15. Jaké informace týkající se chodu jednotlivých pracovišť by měla ředitelka podávat**

- veškeré – 4x,
- výběrové – 22x,
- žádné – 0x

<b>Informace o chodu jednotlivých pracovišť</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
veškeré	2	2	4
výběrové	11	11	22
žádné	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>26</b>

#### 16. Jaké motivační prostředky by měla ředitelka používat

- finanční – 23x,
- pochvala a uznání – 3x

<b>Motivační prostředky</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
finanční	11	12	23
pochvala a uznání	2	1	3
<b>Celkem</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>26</b>

#### 17. Jaký styl řízení vám nejvíce vyhovuje

- autoritativní – 0x,
- týmový - 26,
- demokratický – 12x,
- mocenský – 0x,
- laskavý – 21x

<b>Jaký styl řízení vám vyhovuje</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
autoritativní	0	0	0
týmový	13	13	26
demokratický	5	7	12
mocenský	0	0	0
laskavý	11	10	21
<b>Celkem</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>26</b>

#### 18. Spolupracujete s ostatními MŠ v MČ

- programy pro děti – 4x,
- spolupráce mezi pedagogy – 2x,
- předávání zkušeností mezi pedagogy – 1x

<b>Spolupráce</b>	<b>Praha 4</b>	<b>Praha 21</b>	<b>Celkem</b>
programy pro děti	3	1	4
spolupráce mezi pedagogy	2	0	2
předávání zkušeností mezi pedagogy	1	0	1
<b>Celkem</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>26</b>

## 2.3 SHRnutí ZJIŠTĚNÝCH SKUTEČNOSTÍ A VYHODNOCENÍ

Ze zjištěných skutečností je patrné, že pokud se k procesu slučování škol zřizovatel rozhodne, měl by velice pečlivě zvážit jednotlivé atributy, zjistit jaký je současný stav a zamyslet se nad výsledky, které proces sloučení přinese. Zda případná malá úspora finančních prostředků nebude draze vykoupena z hlediska úrovně a kvality řízení a také z hlediska pedagogického.

Jak na Praze 4, tak i na Praze 21 rozhodnutí zřizovatele o sloučení jednotlivých mateřských škol do jednoho subjektu vycházelo z naprosto jasných důvodů, finanční úspora, zajištění celoročního provozu především v období prázdnin a jednodušší přijímací řízení. Při vyhodnocení jednotlivých důvodů, čistě pozitivní výsledek nevychází.

### 1. Ekonomické důvody

Na Praze 4 se sloučením uvolnily některé budovy, jejichž provozní náklady financoval zřizovatel a které, z jeho pohledu, jistě nebyly efektivní. Využití těchto budov ke komerčním účelům bylo efektivní a hospodárné.

Příspěvek na provoz od zřizovatele zůstane ve stejné výši. Úspory se mohou projevit v koncepčním nakládání s energiemi, financemi a hospodařením.

Finanční prostředky ze státního rozpočtu na nárokové složky platu jsou přidělovány dle předpisů – normativů, podle počtu dětí, zaměstnanců a jejich zařazení do platových tabulek. Zde úspora zřizovateli nepřísluší. O úsporu by se mohlo jednat pouze v případě, že by některé nenárokové složky platu hradil ze svého rozpočtu a po procesu změny by již tyto finanční prostředky neuvolnil.

Úspora finančních prostředků bude z důvodu snížení počtu vedoucích školní jídelny a ekonoma a plného využití pouze jedné prádelny.

### 2. Celoroční provoz

Zajištění celoročního provozu v jednotlivých pracovištích jistě pomůže k splnění potřeb rodičů dětí, ale tento problém je již legislativně ošetřen v novele školského zákona platné od 1.1.2012, kdy je možné přijímat děti z jiných předškolních zařízení, pouze nesmí být překročena povolená kapacita. Vzhledem k tomu, že na Praze 4 docházelo ke slučování několik let, sloučení problém řešilo. Sloučení řeší i problém zastupitelnosti v době dovolených.

### 3. Přijímací řízení

Přijímací řízení je formálně jednodušší. Rodiče podávají pouze jednu žádost k přijetí, odpadají duplicitní žádosti podané do jednotlivých zařízení. Proces správního řízení je pro ředitele nesmírně náročný z hlediska počtu přihlášených a vydávaných rozhodnutí a také z hlediska procesu odvolacího řízení.

## 4. Závěr

Téma bakalářské práce „Řízení změny v podmínkách sloučených subjektů“ vyplynulo ze skutečnosti reformy veřejné správy, tedy zániku školských úřadů a povinností obcí a krajů, který je zřizovatelem předškolního zařízení, školy nebo školského zařízení, která nemá právní subjektivitu (je tedy zřízeno jako organizační složka obce nebo kraje) a není organizační součástí jiného předškolního zařízení, školy nebo školského zařízení, které právní subjektivitu má, zajistit změnu právní formy v souladu s § 14 odst. 2 a 7 a § 16 dle zákona č. 284/2002 Sb., kterým se měnil zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, ve znění pozdějších předpisů, a některými dalšími zákony do 1. 1. 2003.

Cílem mé bakalářské práce je vyhodnocení procesu změny při sloučení mateřských škol z pohledu ředitelů, pedagogů a porovnání s požadavky zřizovatele těchto škol. Zjistit pozitivní a negativní stránky procesu, komparovat a vyhodnotit proces změny při sloučení mateřských škol z pohledu ředitelů a pedagogů a porovnat ho s požadavky zřizovatele.

V teoretické části své práce jsem se zabývala obecným pojetím procesu změny, řízením právního subjektu, procesem změny s využitím metod a modelů pro zjišťování naléhavosti a nutnosti změny, řízením změny, řízením právního subjektu tvořeného více subjekty a požadavky a postupy zřizovatele.

V empirické části jsem provedla výzkum dotazníkovou metodou a kvantitativní metodou řízeného rozhovoru čtyř zástupců zřizovatele vybraných dvou městských částí, Praha 4 a Praha 21, dotazníkovou metodou s osmi řediteli zřizovaných mateřských škol a s 26 pedagogy těchto škol.

V Městské části Praha 4 byl cíl zřizovatele splněn. Proces sloučení byl proveden na základě rozhodnutí zastupitelstva bez ohledu na možnost zpracování analýzy a použití metod výzkumu pro zjištění současného stavu. Zřizovatel nepřihlédl ke zkušenostem, znalostem a názorům ředitelů a pedagogů dotčených mateřských škol. Nebylo provedeno vyhodnocení současné situace, které by ukázalo účelnost, efektivitu a výsledky, které mohly být srovnatelné s výsledky po provedení změny. Jak se ukazuje v průběhu času, nejde



pochopitelně o optimální řešení jak z hlediska kvality a řízení škol, tak z hlediska pedagogického, ale také z ekonomické náročnosti vyplývající z procesu změny.

V Městské části Praha 21 zřizovatel také uvažoval o procesu sloučení všech čtyř mateřských škol do jednoho právního subjektu. Ovšem umožnil ředitelům zanalyzovat a vyhodnotit současnou situaci a dokázat účelnost, efektivitu a přínos změny nejen pro něho především z oblasti ekonomické, ale také pro zaměstnance a rodiče z oblasti úrovně a kvality řízení škol, vedení lidí, z hlediska pedagogického, psychologického, kultury, klimatu a image školy a vzájemných vztahů. Zjištěné výsledky ukázaly, že proces změny sloučení několika subjektů v subjekt jeden nevykazuje příliš velká pozitiva a úspory, ale naopak zhoršení podmínek výchovně vzdělávacího procesu, klimatu, image školy i mezilidských vztahů. Z těchto důvodů zřizovatel od procesu změny sloučení upustil.

Cílem mé bakalářské práce je zjistit pozitivní a negativní stránky procesu, komparovat a vyhodnotit proces změny při sloučení mateřských škol z pohledu ředitelů a pedagogů a porovnat ho s požadavky zřizovatele.

Ředitelé ze sloučených subjektů definovali tento proces změny spíše negativně. Z vlastní zkušenosti uváděli zhoršení mezilidských vztahů, celkového klimatu školy, neznalost zaměstnanců, dětí i rodičů, problémy ve financování. Pozitiva byla uvedena v jednodušším postupu při přijímacím řízení, nebylo nutné řešit duplicitní děti, v zastupitelnosti a možnosti lepší organizace prázdninového provozu.

Ze zjištěných parametrů je zřetelné, že tento proces není optimální a k jeho uskutečnění je nutné přistupovat pouze ve výjimečných případech. Je nutné nerozhodovat direktivně, ale různými metodami zanalyzovat současný stav, porovnat ho s předpokládaným stavem po změně a na základě vyhodnocení výsledků posoudit, zda ke změně přistoupit.

K tomuto účelu by mohl být využit Lewinův třístupňový model

- rozmrazení – zjištění stávajícího stavu – jak jednotlivé subjekty pracují, jaké mají zaměření, jaké jsou jejich strategické plány, jaká je spokojenost dětí a rodičů
- změna – proběhne zamýšlená změna – pokud zjištění ukazují zásadní nedostatky v dané škole, je možné, aby zřizovatel přistoupil ke změně. V této fázi je velice nutná vzájemná komunikace a spolupráce

- zamrazení – přijetí nových pravidel, zvyklostí a způsobů myšlení, vytvoření nových rolí, kompetencí a organizační struktury.

Bez těchto základních postupů není vhodné ke změně přistupovat. Pokud neznám současný stav, nemohu ho měnit.

Přínosem pro školský management v oblasti slučování jednotlivých subjektů je cílené zaměření na podporu ředitelů škol a podnětem při změnách legislativy.

## 5. Seznam použitých informačních zdrojů

### a. Předchozí závěrečné (bakalářské, diplomové) práce

1. JANSOVÁ, M. Vliv prostředí na řízení právního subjektu tvořeného větším počtem mateřských škol. Olomouc, 2013. Bakalářská práce Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, katedra sociologie a andragogiky
2. WASSERBAUEROVÁ, E., Klima právního subjektu tvořeného dvěma mateřskými školami, 2011, Bakalářská práce, Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, katedra sociologie a andragogiky
3. ČÁŇOVÁ, Š., Zkušenosti z řízení právního subjektu tvořeného větším počtem mateřských škol, 2012, Bakalářská práce, Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, katedra sociologie a andragogiky

### b. Relevantní literatura a další prameny

1. LHOTKOVÁ, I., ŠIKÝŘ, M., BOROVEC, D., Personalistika v řízení školy, 1. Vydání, Praha Wolters Kluwer ČR, 2012, 199 s. ISBN 978-80-7357-901-2
2. KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 4. Rozšířené a doplněné vydání, Praha Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
3. LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V., KITZBERGER, J., Kompetence řídících pracovníků ve školství, 1. vydání, Praha Wolters Kluwer ČR, 2012, 103 s. ISBN 978-80-7357-899-2
4. SYSLOVÁ, Z. a kolektiv, Jak úspěšně řídit mateřskou školu, 1. vydání, Praha Wolters Kluwer ČR, 2012, 340 s. ISBN 978-80-7357-976-0
5. SVĚTLÍK, J., Marketingové řízení školy, 2. vydání, Praha Wolters Kluwer ČR, 2009, 328 s. ISBN 978-80-7357-494-9
6. KUBÍČKOVÁ, L., RAIS, K., Řízení změn ve firmách a jiných organizacích, 1. vydání, Grada Publishing, a.s., Praha 2012, ISBN 978-80-247-4564-0
7. MUŽÍK, J. Edukace řídících dovedností. Nakladatelství ASPI, a.s. Praha, Wolters Kluwer ČR 2008, 1. vydání, ISBN 978-80-7357-341-6
8. LHOTKOVÁ, I., ŠNÝDROVÁ, I., TURECKIOVÁ, M., Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství, Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013 – 98 s., ISBN 978-80-7478-349-4

9. HORVÁTOVÁ, P., Týmy a týmová spolupráce, 1. vydání, Praha: ASPI, Praha: Wolters Kluwer ČR, 2008. – 200s., ISBN 978-80-7357-390-4
10. MIKÁČ, J., PUŠKINOVÁ, M., Vnitřní předpisy, směrnice a řády ve školství, 1. vydání, Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2011. - 240 s., ISBN 978-80-7357-635-6
11. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., Strategické řízení. Teorie pro praxi. 1. vydání. Praha. C. H. Beck, 2002, ISBN 80-7179-578-X
12. KOTLER, J., P., Vedení procesu změny, Management Press, Praha 2000, ISBN 80-7261-015-5
13. TRUNDA, J., BŘÍZA, K., Řízení školy ve znalostní společnosti, Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2012, ISBN 978-80-7290-541-6
14. KOPČAJ, A., Řízení proudu změn, Silma 90, 1999, ISBN 80-90-23-58-16
15. BURŠA, M., Řízení změny v organizaci, hlavní problémy a návrhy řešení, prezentace, internet
16. DRDLA, M., RAIS, K., Řízení změn ve firmě, Computer Press 2001, 1. vydání, ISBN 80-7226-411-7
17. PUŠKINOVÁ, M., MIKÁČ, J., Rozhodování ředitele školy a školského zařízení ve správním řízení a mimo správní řízení, 1. vydání Praha, Wolters Kluwer ČR, a.s. 2010, ISBN 978-80-7357-595-3
18. HORVÁTOVÁ, P., Týmy a týmová spolupráce, ASPI – Wolters Kluwer, 2008, ISBN 978-80-7357-390-4
19. TROJAN, V., a kolektiv, ČŠM PedF UK, Praha 2012, ISBN 978-80-7290-543-0
20. KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O., Firemní strategie plánování a realizace, Computer Press, 2002, 1. vydání, ISBN 80-7226-657-8
21. DENÍK VEŘEJNÉ SPRÁVY, 17. 9. 2002, zdroj: OF 4/2002
22. ZÁKON č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů
23. ZÁKON č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění změn a doplňků
24. METODIKA č.j. 25398/2002-14 ze dne 29.8.2002
25. ZÁKON č.128/2000 Sb., o obcích, v platném znění
26. ZÁKON č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících ve znění pozdějších předpisů, dle novely č. 197/2014 zákona o pedagogických pracovnících
27. VYHLÁŠKA č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisích
28. ZÁKONÍK PRÁCE č. 262/2006 Sb., v platném znění

29. ZÁKON č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)
30. NAŘÍZENÍ VLÁDY č. 273/2009 Sb., kterým se mění Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků

## **6. Seznam příloh**

Příloha č. 1 - Dotazník pro zřizovatele

Příloha č. 2 - Dotazník pro ředitele mateřských škol

Příloha č. 3 - Dotazník pro pedagogy mateřských škol

## **Dotazník pro zřizovatele mateřských škol**

### **1. Funkční období na ÚMČ Praha 21**

- a) 0-1 rok
- b) 1-3 roky
- c) 3-5 let
- d) 5 a více let

### **2. Vaše kvalifikace**

- a) Střední pedagogická škola
- b) Bakalářské studium
- c) Magisterské studium
- d) Jiné

### **3. Mají zřizované školy specifické zaměření**

a) ano

jaké.....

b) ne

### **4. Popište, prosím, tři konkrétní změny v oblasti finanční**

### **5. Popište, prosím, tři konkrétní změny v oblasti personální**

### **6. Popište, prosím, tři konkrétní změny v oblasti klimatu a mezilidských vztahů**

### **7. Popište, prosím tři konkrétní změny pro přijímací řízení**

### **8. Popište, prosím tři konkrétní změny v oblasti plánování**

### **9. Popište, prosím, tři konkrétní změny v oblasti kontroly**

### **10. Popište, prosím, tři konkrétní změny v oblasti hodnocení**

**11. Popište, prosím, tři konkrétní změny v provozu v období prázdnin**

**12. Ředitelka sloučených subjektů má**

a) zachovat stávající personální pozice

- ano

- ne

b) současné ředitelky si ponechat jako vedoucí učitelky detašovaných pracovišť

- ano

- ne

c) ekonomická situace by byla ve sloučeném subjektu lepší

- ano

- ne

v čem.....

d) byl by nutný školní internetový portál

- ano

- ne

- jen pro pedagogy

- ano

- ne

- také pro rodiče

- ano

- ne

**13. Jaké informace týkající se chodu právního subjektu by měla ředitelka podávat**

a) veškeré

b) výběrově

c) žádné

**14. Jaké informace týkající se chodu jednotlivých pracovišť by měla ředitelka podávat**

a) veškeré

b) výběrově

c) žádné



**15. Jaké motivační prostředky by měla ředitelka používat**

**16. Ve kterých oblastech bude zřizovatel sloučený subjekt podporovat**

## **Dotazník pro ředitele mateřských škol**

### **1. Funkční období ředitelky MŠ**

- a) 0-1 rok
- b) 1-3 roky
- c) 3-5 let
- d) 5 a více let

### **2. Absolvování studia potřebného pro výkon funkce ředitelky MŠ**

- a) Studium pro ředitele škol a školských zařízení (FSI)
- b) Bakalářské studium
- c) Magisterské studium

### **3. Jak velkou školu řídíte**

- a) 2 třídy
- b) 3 třídy
- c) 4 třídy
- d) 5 a více tříd

### **4. Má vaše škola specifické zaměření**

a) ano

jaké.....

b) ne

### **5. Co by pro Vás znamenalo sloučení čtyř subjektů v subjekt jeden**

- a) funkci ředitele/ky bych odmítl/a
- b) psychická zátěž
- c) fyzická zátěž
- d) výzva

### **6. Popište, prosím tři konkrétní změny ve finanční oblasti**

**7. Popište, prosím tři konkrétní změny v *personalistice***

**8. Popište, prosím, tři konkrétní změny *klimatu a mezilidských vztahů***

**9. Popište, prosím, tři změny *pro přijímací řízení***

**10. Ve své řídicí funkci jsem přistupovala k manažerským funkcím v následujícím pořadí:** (prosím, očísľujte):

plánování

organizování

kontrola

rozhodování

hodnocení

**11. Popište, prosím, první tři konkrétní činnosti *plánování* po vašem nástupu do funkce**

**12. Popište, prosím, první tři konkrétní činnosti *rozhodování* po vašem nástupu do funkce**

**13. Popište, prosím, první tři konkrétní činnosti *kontroly* po vašem nástupu do funkce**

**14. Popište, prosím, první tři konkrétní činnosti *hodnocení* po vašem nástupu do funkce**

**15. Popište, prosím, první tři konkrétní činnosti *organizování* po vašem nástupu do funkce**

**16. Při řízení sloučeného subjektu zachovám specifika jednotlivých subjektů**

- ano

- ne

**17. Při řízení sloučeného subjektu bude pouze jeden ŠVP pro všechny subjekty**

- ano

- ne

**18. V jakém rozsahu by měla být přímá pedagogická činnost při sloučení (15 tříd)**

- žádná
- minimální
- dle legislativy 13 hodin týdně

**19. Využil/a byste vnitřní stanovy, řády, pokyny, směrnice - dokumentaci**

- a) převzal/a beze změny
- b) převzal/a s úpravami (aktualizace)
- c) nepřevzal/a-vytvořila zcela nové

**20. Zdroj zkušeností pro Vaši ředitelskou praxi**

- a) porady ředitelek škol svolávané zřizovatelem
- b) neoficiální setkání ředitelek škol
- c) DVPP (školský management)
- d) jiné.....

**21. Jaké oblasti řízení sloučených subjektů považujete za nejobtížnější**

**22. Podstatné informace týkající se chodu právního subjektu poskytují zaměstnancům**

- a) v míře nezbytně nutné
- b) veškeré
- c) výběrově
- d) vůbec neposkytují

**23. Podstatné informace týkající se chodu jednotlivých pracovišť poskytují zaměstnancům**

- a) v míře nezbytně nutné
- b) veškeré
- c) výběrově
- d) vůbec neposkytují

**24. Jaké motivační prostředky používám**

**25. Můj převažující styl řízení po nástupu do funkce**

- a) autoritativní
- b) týmový
- c) demokratický
- d) mocenský
- e) laskavý

**26. Můj styl řízení se postupně změnil na**

- a) autoritativní
- b) týmový
- c) demokratický
- d) mocenský
- e) laskavý

**27. Využívám nyní svůj čas efektivně, mám svůj čas rozdělený mezi v %**

- a) pracovní čas
- b) volný čas
- c) zdravotní čas
- d) rodinný čas

**28. Využívám nyní techniky řízení času v %**

- a) úkolování - pověření určitým konkrétním úkolem
- b) delegování - předání konkrétně vymezených odpovědností a pravomocí na konkrétního pracovníka
- c) zmocnění - bez konkrétní odpovědnosti a pravomocí

**29. Spolupracujete s ostatními MŠ v MČ**

- a) programy pro děti
- b) spolupráce mezi pedagogy
- c) předávání zkušeností mezi řediteli/kami

**30. Srovnajte Vaši školu se školami v MČ**

- a) kvalifikovanost pedagogů

- b) věkový průměr pedagogů
- c) počet tříd a detašovaných pracovišť
- d) stravování
- e) vybavení tříd a šk. zahrady
- f) investiční dotace od zřizovatele za poslední 3 roky

### **31. Pozice ředitelky sloučených subjektů**

a) zachování stávajících personálních pozic

- ano

- ne

b) současné ředitelky bych si ponechal/a jako vedoucí učitelky detašovaných pracovišť

- ano

- ne

c) ekonomická situace by byla ve sloučeném subjektu lepší

- ano

- ne

d) zavedla bych školní internetový portál

- ano

- ne

- jen pro pedagogy

- ano

- ne

- také pro rodiče

- ano

- ne

## **Dotazník pro pedagogy mateřských škol**

### **1. Funkční období učitelky MŠ**

- a) 0-1 rok
- b) 1-3 roky
- c) 3-5 let
- d) 5 a více let

### **2. Vaše kvalifikace**

- a) Střední pedagogická škola
- b) Bakalářské studium
- c) Magisterské studium
- d) Jiné

### **3. Jak velká je vaše škola**

- a) 2 třídy
- b) 3 třídy
- c) 4 třídy
- d) 5 a více tříd

### **4. Má vaše škola specifické zaměření**

a) ano

jaké.....

b) ne

### **5. Popište, prosím, tři konkrétní změny v oblasti plánování**

### **6. Popište, prosím, tři konkrétní změny v oblasti kontroly**

### **7. Popište, prosím, tři konkrétní změny v oblasti hodnocení**

### **8. Co by pro Vás znamenalo sloučení čtyř subjektů v subjekt jeden,**

**popište, prosím tři konkrétní změny ve finanční oblasti**

**9. Popište, prosím tři konkrétní změny v personální oblasti**

**10. Popište, prosím, tři konkrétní změny v klimatu a mezilidských vztazích**

**11. Popište, prosím, tři změny pro přijímací řízení**

**12. Popište, prosím, tři konkrétní změny v tvorbě ŠVP**

**13. Ředitelka sloučených subjektů**

a) zachovat stávající personální pozice

- ano

- ne

b) současné ředitelky si ponechat jako vedoucí učitelky detašovaných pracovišť

- ano

- ne

c) ekonomická situace by byla ve sloučeném subjektu lepší

- ano

- ne

v čem.....

d) byl by nutný školní internetový portál

- ano

- ne

- jen pro pedagogy

- ano

- ne

- také pro rodiče

- ano

- ne

**14. Jaké informace týkající se chodu právního subjektu by měla ředitelka podávat**

a) veškeré



- b) výběrově
- c) žádné

**15. Jaké informace týkající se chodu jednotlivých pracovišť by měla ředitelka podávat**

- a) veškeré
- b) výběrově
- c) žádné

**16. Jaké motivační prostředky by měla ředitelka používat**

**17. Jaký styl řízení vám nejvíce vyhovuje**

- a) autoritativní
- b) týmový
- c) demokratický
- d) mocenský
- e) laskavý

**19. Spolupracujete s ostatními MŠ v MČ**

- a) programy pro děti
- b) spolupráce mezi pedagogy
- c) předávání zkušeností mezi řediteli/kami

**Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta**

**M. Rettigové 4, 116 39 Praha 1**

**Evidenční list žadatelů o nahlédnutí do listinné podoby práce**

Jsem si vědoma, že závěrečná práce je autorským dílem a že informace získané nahlédnutím do zveřejněné závěrečné práce nemohou být použity k výdělečným účelům, ani nemohou být vydávány za studijní, vědeckou nebo jinou tvůrčí činnost jiné osoby než autora.

Byla jsem seznámena se skutečností, že si mohu pořizovat výpisy, opisy nebo rozmnoženiny závěrečné práce, jsem však povinna s nimi nakládat jako s autorským dílem a zachovávat pravidla uvedená v předchozím odstavci tohoto prohlášení.

Poř. č.	Datum	Jméno a příjmení	Adresa trvalého bydliště	Podpis
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				